

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES LIENS ENTRE LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL, L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL DE TYPE AFFECTIF
ET LES COMPORTEMENTS DE RECHERCHE D'EMPLOI :
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE AUPRÈS DE TRAVAILLEURS DU SECTEUR DES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
JEAN-LUC PLANTE

NOVEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie ma directrice de mémoire, Lucie Morin, pour son soutien, son encadrement et ses encouragements, sans lesquels la réalisation de ce projet de mémoire n'aurait été possible. Ses précieux conseils ont amené une grande contribution au succès de ce projet.

Également, je remercie Denis Morin pour son temps et l'aide qu'il m'a apportée dans l'analyse statistique et l'interprétation des résultats. De même, je remercie Michel Séguin qui a permis à mes collègues et moi-même d'avoir des locaux adéquats afin de travailler en équipe.

Ensuite, je tiens à remercier grandement les membres de notre équipe de travail. Ainsi, je remercie Julie Martin Bigras pour ses conseils et son dynamisme qui amenait une grande énergie positive au bureau. De plus, je remercie Julien Dainotto pour son soutien et son enthousiasme qui m'ont aidé à persévérer.

Enfin, je tiens à remercier mes parents, Diane et Denis, qui m'ont toujours soutenu tout au long de mes études. Également, je remercie ma conjointe Emilie pour sa patience, ses conseils et son soutien. Ces membres de ma famille m'ont grandement inspiré dans la poursuite de mes études.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| LISTE DES FIGURES | vi |
| LISTE DES TABLEAUX..... | vii |
| RÉSUMÉ | viii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | |
| RECENSION DES ÉCRITS..... | 5 |
| 1.1 Problématique de rétention..... | 5 |
| 1.2 Comportements de recherche d'emploi..... | 8 |
| 1.2.1 Définition | 8 |
| 1.2.2 Fondement théorique..... | 11 |
| 1.2.3 Études empiriques | 15 |
| 1.2.4 Synthèse de la littérature scientifique sur les comportements de recherche d'emploi..... | 23 |
| 1.3 Engagement organisationnel de type affectif | 24 |
| 1.3.1 Définition | 24 |
| 1.3.2 Théories sous-jacentes..... | 28 |
| 1.3.3 Études empiriques | 30 |
| 1.3.4 Synthèse des études empiriques sur le lien entre l'engagement organisationnel de type affectif et le roulement..... | 37 |
| 1.4 Soutien organisationnel | 38 |
| 1.4.1 Définition | 38 |
| 1.4.2 Théories sous-jacentes..... | 40 |
| 1.4.3 Études empiriques | 42 |
| 1.4.4 Synthèse des études empiriques sur les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et le roulement..... | 54 |
| 1.5 Synthèse globale..... | 56 |
| CHAPITRE II | |
| MODÈLE D'ANALYSE..... | 59 |
| 2.1 Modèle d'analyse | 59 |

| | |
|---|-----|
| 2.1.1 Variables dépendantes | 60 |
| 2.1.2 Variables explicatives..... | 61 |
| 2.2 Hypothèses | 64 |
| CHAPITRE III | |
| CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 66 |
| 3.1 Type de recherche | 66 |
| 3.2 Terrain et participants | 67 |
| 3.2.1 Terrain | 67 |
| 3.2.2 Participants | 68 |
| 3.3 Données..... | 69 |
| 3.4 Instruments de mesure..... | 71 |
| 3.4.1 Comportements actifs de recherche d'emploi | 71 |
| 3.4.2 Comportements préparatoires de recherche d'emploi..... | 71 |
| 3.4.3 Engagement organisationnel de type affectif | 72 |
| 3.4.4 Soutien organisationnel | 72 |
| 3.4.5 Soutien du superviseur | 73 |
| CHAPITRE IV | |
| RÉSULTATS..... | 74 |
| 4.1 Analyses descriptives | 74 |
| 4.1.1 Comportements actifs de recherche en emploi..... | 76 |
| 4.1.2 Comportements préparatoires de recherche en emploi..... | 78 |
| 4.1.3 Engagement organisationnel affectif..... | 79 |
| 4.1.4 Soutien organisationnel | 80 |
| 4.1.5 Soutien du superviseur | 81 |
| 4.2 Test des hypothèses..... | 83 |
| 4.2.1 Présentation de la méthode d'analyse..... | 83 |
| 4.2.2 Analyse factorielle confirmatoire | 86 |
| 4.2.3 Analyse du modèle structurel | 103 |
| CHAPITRE V | |
| DISCUSSION | 113 |
| 5.1 Apports théoriques | 113 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 5.2 Apports pratiques | 119 |
| 5.3 Limites de la recherche | 121 |
| 5.4 Pistes de recherche future..... | 124 |
| CONCLUSION..... | 127 |
| RÉFÉRENCES | 129 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | | Page |
|--------|---|------|
| 1.1 | Modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001) | 6 |
| 2.1 | Modèle d'analyse de la recherche | 59 |
| 4.1 | Distribution des résultats individuels pour la mesure des comportements actifs de recherche en emploi. | 77 |
| 4.2 | Distribution des résultats individuels pour la mesure des comportements préparatoires de recherche en emploi. | 79 |
| 4.3 | Distribution des résultats individuels pour la mesure de l'engagement organisationnel de type affectif..... | 80 |
| 4.4 | Distribution des résultats individuels pour la mesure de la perception de soutien organisationnel..... | 81 |
| 4.5 | Distribution des résultats individuels pour la mesure du soutien du superviseur..... | 82 |
| 4.6 | Processus pour la modélisation d'équations structurelles | 85 |
| 4.7 | Modèle structurel avec les estimations standardisées | 104 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | Page |
|---|------|
| 3.1 Distribution des répondants selon certaines variables socio-démographiques | 69 |
| 4.1 Définitions des statistiques descriptives à l'étude..... | 75 |
| 4.2 Statistiques descriptives des variables à l'étude..... | 76 |
| 4.3 Erreur de mesure | 87 |
| 4.4 Variance expliquée et fiabilité des construits..... | 90 |
| 4.5 Corrélation de Pearson entre les facteurs latents provenant de SPSS (r)..... | 92 |
| 4.6 Corrélation entre les facteurs latents une fois l'erreur de mesure contrôlée provenant d'AMOS..... | 93 |
| 4.7 Comparaison entre les r^2 et les VE | 94 |
| 4.8 Test de différence du χ^2 et indices d'ajustement des modèles | 95 |
| 4.9 Statistiques d'ajustement sous le MV | 98 |
| 4.10 Adéquation du modèle de mesure..... | 99 |
| 4.11 Classification des liens indirects selon Zhao <i>et al.</i> (2010)..... | 106 |
| 4.12 Test de médiation du modèle d'analyse (5000 bootstraps)..... | 107 |
| 4.13 Sommaire des résultats des tests d'hypothèse..... | 111 |
| 4.14 r^2 associés aux facteurs endogènes du modèle structurel | 112 |

RÉSUMÉ

Dans un contexte où les organisations se livrent à une « guerre des talents », celles-ci mettent en œuvre différents moyens afin de retenir leurs employés performants. En appui, la littérature actuelle fait état de la présence de liens entre le soutien organisationnel, le soutien du superviseur, l'engagement organisationnel de type affectif et l'intention de quitter ou de rester des employés. Cependant, à notre connaissance, très peu d'études s'intéressent à la rétention dans une perspective comportementale, soit en examinant les comportements de recherche d'emploi des travailleurs. Pourtant, ces comportements sont identifiés par plusieurs auteurs comme des déterminants importants du roulement. De plus, plusieurs chercheurs valorisent et défendent la pertinence de cette approche comportementale. Dans le but de répondre à ce vide dans la littérature scientifique, le présent mémoire a pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : « Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? ».

Bénéficiant d'un échantillon de 308 travailleurs provenant du secteur des technologies de l'information et des communications, plusieurs hypothèses sont mises à l'épreuve. À l'aide d'analyses de modélisation d'équations structurelles, les résultats indiquent que le soutien organisationnel est lié directement et négativement aux comportements préparatoires de recherche d'emploi. De plus, les résultats démontrent que les comportements préparatoires de recherche d'emploi constituent une variable médiatrice dans le cadre de la relation entre la perception de soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi. Les résultats du mémoire indiquent qu'il en est de même en ce qui concerne l'engagement organisationnel de type affectif. De plus, les résultats démontrent que le soutien organisationnel est indirectement lié aux comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement affectif. Enfin, les résultats de l'étude indiquent que le soutien du superviseur est indirectement lié aux comportements de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.

En somme, les résultats obtenus démontrent l'impact du soutien organisationnel et de l'engagement affectif sur des comportements concrets des employés témoignant d'un réel désir de quitter l'organisation tels que la révision du Curriculum Vitae et la passation d'entrevue. Par conséquent, ce mémoire amène un appui empirique au modèle théorique du roulement volontaire de Price (2001) et soutient les théories d'échange relatives au soutien du superviseur, au soutien organisationnel et à l'engagement affectif. Les résultats de cette recherche appuient également les travaux de Blau (1994) et suggèrent que les comportements de recherche d'emploi doivent être conceptualisés selon deux dimensions, soit les comportements préparatoires et les comportements actifs de recherche d'emploi. Bien que ces résultats contribuent à la littérature existante, d'autres études sont nécessaires dans différents secteurs d'activités afin d'améliorer la généralisation des résultats.

Mots-clés : Soutien du superviseur; soutien organisationnel; engagement organisationnel affectif, comportements de recherche d'emploi, rétention

INTRODUCTION

Dans un objectif de gestion stratégique, un service des ressources humaines doit mettre en place des pratiques qui contribuent à la réalisation des stratégies et objectifs d'affaires d'une organisation. À l'heure actuelle, dans de nombreuses entreprises canadiennes, la rétention du personnel représente un enjeu majeur associé à la gestion du capital humain. En appui, St-Onge, Guerrero, Haines et Audet (2009) notent que « *les organisations des pays développés font face au double défi du vieillissement de leur main-d'œuvre et de la réduction du réservoir de relève* » (p. 83). De plus, il semble y avoir un accroissement du nombre de départs volontaires de la part des employés. En effet, selon un article récent, plus du tiers (34%) de la main d'œuvre québécoise songe à quitter son emploi actuel et près du quart (22%) est indifférent quant au maintien de son emploi (La Presse Affaires, Cyberpresse, le 20 juillet 2011). Toujours selon cet article, il s'agit d'une augmentation totale de 26% par rapport à un sondage similaire mené en 2006. Cette augmentation démontre l'importance du défi de la rétention du personnel pour les organisations. En fait, la rétention du personnel est un enjeu d'une telle ampleur qu'il est le précurseur de ce que plusieurs appellent « la guerre des talents ».

Relever le défi de la rétention du personnel peut être la source de nombreux avantages. Par exemple, la rétention des talents peut amener une organisation à se doter d'un important bassin de recrutement interne, à prévoir des plans de relève pour les employés et à conserver les meilleurs employés au sein de l'organisation (St-Onge *et al.*, 2009). Par contre, les conséquences pour les entreprises qui ne parviennent pas à retenir leur main d'œuvre sont beaucoup plus négatives. En effet, selon Mattox et Jinkerson (2005), le roulement du personnel représente des coûts très élevés pour l'organisation. Plus précisément, les auteurs rapportent que « *the average company loses about \$1 million with every 10 professional employees who leave* » (p. 424). À la lumière de ces informations, il semble que la rétention du personnel soit un enjeu important qui touche à la compétitivité et à la pérennité des organisations.

Pour faire face à l'enjeu de la rétention du personnel, St-Onge *et al.* (2009) proposent que les organisations mettent en place un ensemble de pratiques visant la satisfaction des attentes des travailleurs. Afin de satisfaire leurs employés, certaines organisations proposent des solutions novatrices comme des garderies ou des gyms sur les milieux du travail. Pour les organisations qui misent sur les bonnes pratiques, il semble que ces coûts soient plus considérés comme des investissements que de simples dépenses. Cependant, au regard des statistiques que nous avons amenées d'entrée de jeu, nous pouvons nous demander si les organisations mettent effectivement en place les bonnes pratiques afin de retenir leur main d'œuvre. Dans l'objectif de mieux comprendre les facteurs de rétention du personnel et d'orienter les pratiques de gestion des organisations à cet effet, de nombreuses études empiriques s'intéressent aux déterminants de la rétention et du roulement volontaire. En s'appuyant sur les résultats de nombreuses études empiriques, certains auteurs proposent des modèles explicatifs du roulement volontaire. Parmi ces modèles, nous retrouvons celui de Price (2001) qui propose plusieurs déterminants individuels, environnementaux et structuraux du roulement volontaire. En nous appuyant sur le modèle de Price (2001), notre étude porte une attention particulière au soutien organisationnel, au soutien du superviseur et à l'engagement organisationnel de type affectif. Suivant le même raisonnement, St-Onge *et al.* (2009) suggèrent que les organisations doivent privilégier les pratiques favorisant l'engagement affectif des employés envers l'organisation dans l'objectif d'augmenter la rétention du personnel.

En lien avec l'intérêt de cette recherche, la littérature scientifique portant sur la rétention du personnel apporte un appui considérable sur l'existence de liens significatifs entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et le roulement. En effet, ces deux variables sont reconnues comme ayant un effet négatif sur le roulement du personnel (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002). Toutefois, Price (2001) présente un autre déterminant très proximal au roulement, à savoir les comportements de recherche d'emploi. À notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux liens qui peuvent exister entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et les comportements de recherche d'emploi, les recherches publiées utilisant généralement des mesures de perception et d'intention afin d'examiner le roulement. Pourtant, comme le suggère Griffeth,

Hom et Gaertner (2000) une meilleure compréhension des déterminants de ces comportements, tels que le soutien organisationnel et l'engagement affectif, pourrait nous aider à mieux prédire le roulement volontaire. Par conséquent, le présent mémoire a pour objectif de répondre à la question de recherche suivante :

« Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? ».

Ainsi, cette étude s'insère dans une perspective plus behavioriste que la majorité des travaux sur la rétention. Ce type d'approche, très utilisé en psychologie, s'intéresse aux déterminants environnementaux de comportements observables. En ce sens, les études adoptant une approche behavioriste ne s'intéressent pas vraiment aux perceptions ou aux intentions des individus, mais plutôt à leurs comportements concrets. Plus précisément, les facteurs de l'environnement externe sont considérés comme des *stimuli* qui influencent les comportements des individus. Dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons croire que les comportements de recherche d'emploi puissent être influencés par des facteurs provenant de l'environnement externe des travailleurs. En ce sens, les pratiques de soutien deviennent des *stimuli* auxquels réagissent les employés.

Par ailleurs, l'objectif de recherche de cette étude présente un grand intérêt pour les chercheurs et pour les praticiens qui s'intéressent à la rétention. D'abord, au niveau scientifique, l'objectif de notre recherche contribue à une meilleure compréhension des liens entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et le roulement à l'aide d'une approche centrée sur des comportements manifestant d'un réel désir de quitter l'organisation. De plus, cette recherche aide à identifier par quel chemin (direct ou indirect) le soutien organisationnel et l'engagement affectif sont liés aux comportements de recherche d'emploi. D'un point de vue pratique, la poursuite de l'objectif de recherche de ce mémoire permet aux gestionnaires d'orienter leurs efforts et leurs pratiques de gestion dans une direction qui contribue à diminuer les comportements associés au roulement de leurs employés. Ainsi, ce mémoire suggère aux gestionnaires des orientations et des pratiques concrètes qui leur permettent de diminuer les comportements de recherche d'emploi des employés, et ultimement, le

roulement du personnel. De cette façon, comme nous l'avons décrit plus tôt, les organisations peuvent éviter plusieurs conséquences négatives pour leur performance organisationnelle et avoir accès à plusieurs avantages leur permettant d'augmenter leur compétitivité.

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous faisons tout d'abord, au chapitre I, un état de la littérature existante afin de bien définir les concepts à l'étude et de mieux comprendre les théories sous-jacentes à ceux-ci. De plus, la recension des écrits permet d'actualiser la littérature empirique en lien avec notre question de recherche et d'émettre des hypothèses qui vont dans le sens de celle-ci. Ensuite, au chapitre II, nous présentons notre modèle d'analyse afin d'expliquer les liens qui sont à l'étude et de faciliter la compréhension de nos hypothèses. Le chapitre III offre quant à lui une description des différents aspects méthodologiques et amène des détails sur la méthode utilisée, la population et l'échantillon de recherche. Par la suite, au chapitre IV, nous présentons les résultats relatifs aux statistiques descriptives de nos variables et aux tests de nos hypothèses. Enfin, au chapitre V, nous discutons des apports théoriques et pratiques de nos résultats avant de conclure avec les limites de notre recherche et des propositions de recherche future.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous présentons les différents écrits recensés en lien avec notre question de recherche, soit « Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? ». Spécifiquement, nous débutons par une présentation de la problématique de rétention afin de mieux comprendre cet enjeu organisationnel. Ensuite, nous abordons les thèmes suivants : les comportements de recherche d'emploi, l'engagement organisationnel de type affectif ainsi que le soutien organisationnel.

1.1 PROBLÉMATIQUE DE RÉTENTION

L'intérêt principal de ce mémoire est de mieux cerner les déterminants des comportements de recherche d'emploi. Ces comportements étant intimement liés à la problématique de rétention (Price, 2001), il est pertinent de revoir cette problématique dans le but d'effectuer une mise en contexte.

Afin de bien comprendre la problématique de rétention, il faut tout d'abord la définir. Selon St-Onge et al. (2009), la rétention des employés est un « *processus qui incite un employé à vouloir rester dans l'organisation où il travaille* » (p. 83). Dans cette définition, l'utilisation du terme « *processus* » suggère la présence de plusieurs éléments devant être pris en compte lorsque l'on s'intéresse à la rétention. De plus, il semble qu'une partie de ce processus soit externe à l'employé et hors de son contrôle. Par conséquent, on peut penser que la responsabilité de gérer ce processus revient en partie à l'organisation. C'est d'ailleurs ce que les modèles explicatifs du roulement issus de la littérature proposent.

Parmi les différents modèles explicatifs du roulement volontaire, celui de Price (2001), illustré à la figure 1.1, est parmi ceux qui sont très utilisés. En bref, ce modèle

propose trois types de déterminant au roulement volontaire, soient des déterminants environnementaux, individuels et structuraux. Ces déterminants sont expliqués plus en détail à la section 1.2.2. Cet auteur définit le roulement comme « *the movement of members across the boundary of an organization* » (p. 600). En appui, selon le *Dictionnaire canadien des relations du travail* (Dion, 1986), le roulement est un « *phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation* » (p. 423). De manière générale, la littérature scientifique sur la rétention porte principalement son attention vers les employés qui quittent l'organisation, et non vers ceux qui y entrent. Par conséquent, Price (2001) suggère, afin de définir le roulement volontaire, d'appliquer cette définition aux employés qui quittent les frontières de l'organisation sur une base volontaire. C'est d'ailleurs souvent dans cette perspective d'analyse des départs volontaires que les études s'intéressent à la problématique de rétention des employés.

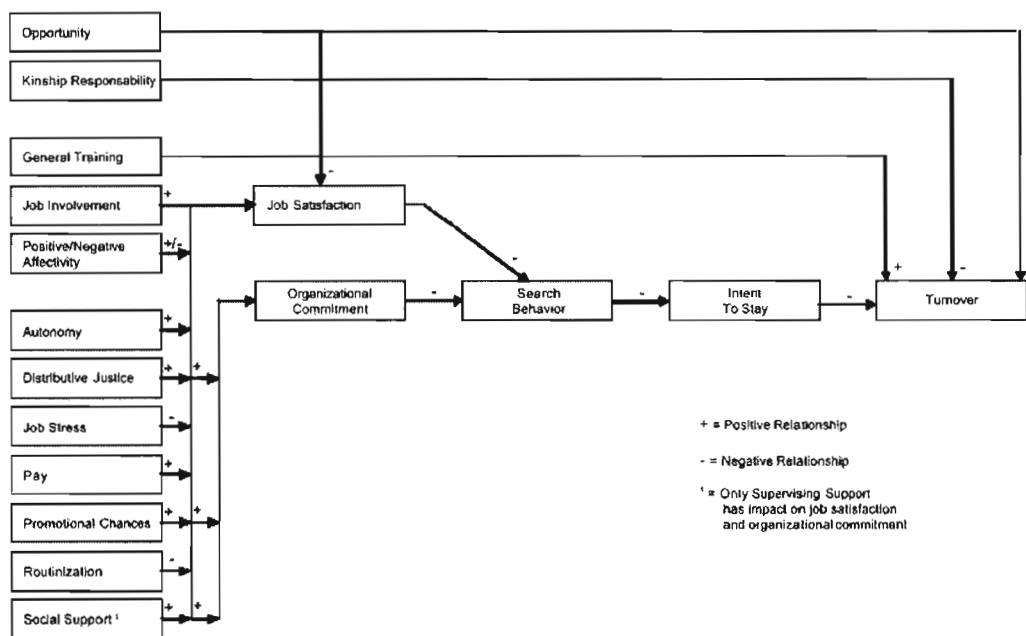


Figure 1.1 : Modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001)

Note : Tiré de « Reflections on the determinants of the voluntary turnover » par Price (2001)

International journal of manpower, 22(7) p. 602

Par ailleurs, la rétention des employés est une problématique étudiée sous plusieurs perspectives. D'un côté, on peut l'étudier d'un point de vue organisationnel. Par exemple, le *Dictionnaire canadien des relations du travail* (Dion, 1986) suggère que le roulement se mesure par les changements qui surviennent au sein du groupe d'employés au cours d'une période de temps donnée. De l'autre côté, la rétention peut aussi s'étudier d'un point de vue individuel. D'ailleurs, le modèle de Price (2001) prédit directement le roulement par une variable individuelle, soit l'intention de rester à son emploi. Toujours au niveau individuel, Griffeth *et al.* (2000) ont obtenu, dans leurs méta-analyse, des résultats intéressants en lien avec la prédiction du roulement. En effet, leurs résultats suggèrent que l'intention de quitter soit effectivement un indicateur très important du roulement. Cependant, Griffeth *et al.* (2000) proposent également que les opérationnalisations sophistiquées des comportements de recherche d'emploi proposées et testées par Blau (1993, 1994) aient une impressionnante capacité prédictive du roulement volontaire. D'ailleurs, Griffeth *et al.* (2000) proposent que « *this behavioral construct may develop into a more important turnover predictor in the years ahead* » (p. 481). Comme dans ce mémoire nous adoptons une approche de recherche plus comportementale, notre analyse se situe au niveau individuel et plus spécifiquement au niveau des comportements de recherche d'emploi comme le proposent Griffeth *et al.* (2000).

En appui à cette approche centrée sur les comportements, Griffeth *et al.* (2000) argumente que les comportements de recherche d'emploi sont un déterminant très proximal au départ volontaire d'un employé. En effet, selon Griffeth *et al.* (2000), la décision d'un employé de quitter une organisation de façon volontaire est initiée par une insatisfaction en lien avec l'emploi. Par la suite, les auteurs proposent que cette insatisfaction mène à des comportements préparatoires de recherche d'emploi, pour ensuite conduire à des comportements actifs de recherche d'emploi. Ainsi, on peut comprendre qu'après avoir trouvé une alternative supérieure à leur situation actuelle, Griffeth *et al.* (2000) proposent que l'employé en question quitte son emploi. Conséquemment, les auteurs suggèrent que les « *measures of search methods are relatively accurate turnover predictors because they reflect this latter cycle, which is closer in time to actual exits* » (p. 483). En lien avec cette argumentation, Griffeth *et al.* (2000) proposent aux chercheurs qui étudient la problématique de la rétention d'utiliser cette opérationnalisation comportementale qu'ils jugent très valide,

mais sous-utilisée dans la littérature scientifique. Puisque cette étude adopte une approche de recherche centrée sur les comportements, ces propositions de Griffeth *et al.* (2000) nous intéressent particulièrement.

De plus, le modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001), illustré à la figure 1.1, qui propose plusieurs éléments ayant un impact sur l'intention de rester, présente les comportements de recherche d'emploi comme l'élément le plus proximal de cette intention. À ce propos, l'auteur mentionne avoir placé ces deux variables dans cet ordre de prédiction du roulement puisque c'est de cette manière que la majorité de la littérature existante les présente. Toutefois, il n'écarte pas pour autant la possibilité qu'elles puissent être placées autrement. Notamment, Price (2001) suggère que « *it may be that employee intend to leave and then search for a jobs as the result of this intent* » (p. 609). En appui à cette proposition, les résultats de Blau (1993) indiquent un lien significatif et direct entre les comportements de recherche d'emploi et le roulement. Comme mentionné précédemment, nous avons décidé, pour ce mémoire, d'adopter une approche centrée sur les comportements. Suivant les recommandations de Price (2001) et de Griffeth *et al.* (2000), nous avons choisi d'étudier les comportements de recherche d'emploi puisque nous croyons que cette opérationnalisation comportementale amène une perspective très concrète de prédiction du roulement volontaire.

1.2 COMPORTEMENTS DE RECHERCHE D'EMPLOI

1.2.1 Définition

Pour débiter, puisque nous adoptons une approche de prédiction du roulement volontaire centrée sur les comportements de recherche d'emploi, nous devons bien définir ceux-ci. La littérature sur les comportements de recherche d'emploi semble s'inscrire dans deux courants de recherche. Dans un premier temps, les comportements de recherche d'emploi sont présentés comme un déterminant de la capacité à se trouver un emploi, et ce, autant pour les chômeurs que pour les travailleurs actifs (Kanfer, Wanberg et Kantrowitz, 2001). Dans un deuxième temps, les comportements de recherche d'emploi sont plutôt

considérés comme un déterminant du roulement volontaire des travailleurs actifs (Blau, 1993; 1994; Price, 2001). Puisque dans le présent mémoire nous nous intéressons à la problématique de la rétention, nous portons exclusivement notre attention sur le second courant.

Dans la recherche axée sur le roulement volontaire, un nombre plutôt restreint d'études s'est intéressé aux comportements de recherche d'emploi. Une première définition du concept est celle proposée par Blau (1993) qui avance que les comportements de recherche d'emploi « *represent the specific activities through which effort and time are spent on job search* » (p. 315). À cet égard, nous pouvons attribuer à Blau (1993) la contribution d'avoir proposé une définition du concept général sur laquelle la majorité des auteurs se fondent lorsqu'ils s'intéressent aux comportements de recherche d'emploi dans une perspective de rétention. Par ailleurs, nous remarquons que cette définition s'applique autant au chômeur qu'au travailleur actif. En appui à la définition de Blau (1993), Kanfer *et al.* (2001) proposent, dans leur méta-analyse qui s'intéresse aux comportements de recherche d'emploi de chômeurs et de travailleurs actifs, de définir ces comportements comme « *self-directed work tasks in which the individual must identify, initiate, and follow up written and social exchanges for the purpose of obtaining employment* » (p. 839). Tout comme la première définition, celle-ci s'adresse également autant aux chômeurs qu'aux travailleurs actifs. Au contraire, la définition de Price (2001) concernant les comportements de recherche d'emploi laisse plutôt voir qu'il s'intéresse à des travailleurs en emploi et non à des chômeurs. En effet, Price (2001) propose que ces comportements fassent référence au « *degree to which employees are looking for other jobs* » (p. 608). Dans un même ordre d'idée, Brown, Cober, Kane, Levy et Shalhoop (2006) définissent les comportements de recherche d'emploi comme étant « *the specific activities that an individual engages in to acquire knowledge about labor market alternatives* » (p. 719). En somme, toutes ces définitions des comportements de recherche d'emploi sont intéressantes dans la mesure où elles conceptualisent ces comportements dans une optique d'efforts portés vers la recherche d'un emploi. Toutefois, puisque ce mémoire a pour objectif d'étudier la rétention du personnel, nous adhérons davantage aux définitions de Price (2001) et de Brown *et al.* (2006).

Blau (1993) a également suggéré que les comportements de recherche d'emploi soient un concept multidimensionnel. En effet, l'auteur poursuit dans sa conceptualisation des comportements de recherche d'emploi en distinguant trois dimensions principales, à savoir les comportements préparatoires de recherche d'emploi, les comportements actifs de recherche d'emploi et l'effort général de recherche d'emploi. Cependant, l'auteur propose aux travaux futurs de se concentrer sur une conceptualisation bidimensionnelle des comportements de recherche d'emploi puisque l'effort général de recherche d'emploi « *does not indicate how an individual searches* » (p. 326). D'ailleurs, cette proposition est approfondie dans les travaux subséquents de Blau (1994) où il ne retient que deux dimensions des comportements de recherche d'emploi, soit préparatoires et actifs. Ainsi, la distinction entre ces deux dimensions a permis à cet auteur de proposer une conceptualisation et un outil de mesure très utilisés dans la littérature sur les comportements de recherche d'emploi étudiés dans une optique de roulement volontaire.

Dans un premier temps, Blau (1993) définit les comportements préparatoires de recherche en emploi comme étant une « *phase in which individuals gather potential job leads through various sources* » (p. 315). Une partie de la définition de Kanfer *et al.* (2001) qui s'intéresse à l'identification d'opportunité d'emploi renvoie également à cette dimension et suggère qu'on s'intéresse ici aux comportements préparatoires de recherche d'emploi. En s'appuyant sur les travaux de Blau (1993), Brown *et al.* (2006), quant à eux, définissent les comportements préparatoires de recherche d'emploi comme étant « *related to gathering job search information and identifying potential leads during the planning phase of a job search* » (p.719). En se référant à ces définitions, nous constatons que les comportements préparatoires de recherche en emploi consistent à acquérir de l'information sur le marché de l'emploi de façon relativement passive dans une optique de planification du départ volontaire.

Dans un second temps, la dimension active des comportements de recherche d'emploi est définie par Blau (1993) comme étant « *publicly and unambiguously communicating one's availability through such behaviors as sending resumes, telephoning, and interviewing with prospective employers* » (p. 316). Précisément, l'auteur suggère que

cette dimension nous permet d'examiner l'engagement d'un travailleur envers sa recherche d'un nouvel emploi. En nous référant aux travaux de Blau (1993), nous constatons que la définition de Kanfer *et al.* (2001) fait également référence aux comportements actifs de recherche d'emploi. En effet, les auteurs parlent d'initiation et de continuation du processus de recherche d'emploi. En appui, Brown *et al.* (2006) définissent les comportements actifs de recherche d'emploi comme étant « *related to the actual job search* » (p. 719). Ces définitions suggèrent que les comportements actifs de recherche d'emploi font référence aux comportements plus concrets témoignant d'un réel désir de quitter l'organisation actuelle. En conséquence, cette conceptualisation suggère que les comportements actifs de recherche d'emploi semblent plus proximaux au départ volontaire que les comportements préparatoires de recherche d'emploi. Étant donné que dans ce mémoire nous tentons de mieux comprendre le processus qui mène un employé à quitter son organisation, nous retenons cette conceptualisation bidimensionnelle proposée par Blau (1993, 1994).

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons retenu les définitions proposées par Blau (1993) des comportements actifs et préparatoires de recherche d'emploi. Selon nous, ces définitions sont celles qui s'appliquent le mieux au contexte de notre recherche sur la rétention. De plus, au niveau psychométrique, ces définitions sont les plus citées dans la littérature et sont associées à l'opérationnalisation la plus utilisée dans les études empiriques.

1.2.2 Fondement théorique

La recension des écrits que nous avons effectuée révèle qu'il n'existe aucun modèle théorique expliquant les comportements de recherche d'emploi. Ce phénomène est probablement dû au fait que peu d'études s'y intéressent. Toutefois, tel qu'illustré à la figure 1.1, le modèle de Price (2001) inclut les comportements de recherche d'emploi comme une variable clé et presque finale du processus explicatif du roulement volontaire. Conséquemment, nous avons choisi de retenir ce modèle comme fondement théorique de notre étude. Cette section présente le modèle de Price (2001) plus en détail.

Dans son modèle explicatif, Price (2001) propose plusieurs variables exogènes comme des déterminants du roulement volontaire. Plus précisément, l'auteur présente dans son modèle des variables environnementales (ex. : les opportunités), individuelles (ex. : l'implication en emploi) et structurelles (ex. : la justice distributive). Parmi les variables structurelles proposées par Price (2001), nous retrouvons le soutien social. Price (2001) définit le soutien social comme étant l'« *assistance with job-related problems*. » (p. 607). L'auteur précise que le terme soutien social a été utilisé dans l'élaboration de son modèle vu la large utilisation de ce terme dans la littérature sociologique. Cependant, la littérature organisationnelle sur le soutien suggère que les employés développent des croyances selon lesquels l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Ces croyances font référence à la perception de soutien organisationnel tel que proposé par Eisenberger *et al.* (1986). Dans sa conceptualisation du soutien social, Price (2001) distingue trois types de soutien, soit le soutien du superviseur, le soutien des pairs et le soutien de la parenté. En lien avec ces types de soutien, la littérature scientifique nous amène à croire que le soutien du superviseur peut être présenté comme un indicateur de la perception de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ainsi, puisque le modèle de Price (2001) s'intéresse au roulement volontaire dans un contexte organisationnel, on peut croire que le soutien organisationnel s'intègre à ce modèle comme faisant partie de la variable soutien social. Bref, faisant référence au modèle de Price (2001), il semble que le soutien organisationnel puisse être lié aux comportements de recherche d'emploi des employés.

Pour compléter son modèle du roulement volontaire, Price (2001) présente certaines variables endogènes agissant comme intervenantes dans le processus. Parmi ces variables, et en se basant sur les travaux précédents les siens, Price (2001) propose l'engagement organisationnel et les comportements de recherche d'emploi. Plus précisément, lorsqu'il discute d'engagement organisationnel, l'auteur précise qu'il s'agit d'engagement affectif envers l'organisation. À ce propos, l'engagement organisationnel est présenté dans le modèle de Price (2001) comme ayant une influence directe et négative sur les comportements de recherche d'emploi. Comme on peut le voir à la figure 1.1, l'auteur présente ensuite ces comportements comme l'antécédent direct de l'intention de rester. En conséquence, si les

organisations arrivent à prévenir ces comportements, elles auront un impact direct sur l'intention des travailleurs de rester en emploi. Toutefois, comme mentionné plus tôt, l'auteur n'écarte pas la possibilité que ces variables puissent être inversées dans le processus de roulement volontaire. Bref, en nous référant au modèle de Price (2001), il semble que l'engagement affectif soit lié aux comportements de recherche d'emploi, qui eux sont très proximaux au départ volontaire.

D'un point de vue d'applicabilité, Price (2001) émet certains commentaires importants. D'abord, l'auteur fonde son modèle sur trois suppositions. Premièrement, l'auteur assume que les employés ont des attentes envers leur milieu de travail et que si ces attentes sont satisfaites, les employés s'engageront et resteront probablement à l'emploi. Deuxièmement, Price (2001) fonde son modèle sur la supposition qu'il y a un échange de bénéfices entre les employés et leur employeur. Ainsi, les variables structurelles du modèle de Price (2001) sont présentées comme étant des bénéfices que l'organisation peut accorder à ses employés en échange de leurs services. Troisièmement, Price (2001) assume que les employés sont motivés à obtenir des bénéfices et à éviter des coûts associés à leurs décisions. Bref, ces suppositions s'agencent bien avec l'approche behavioriste du présent mémoire. En effet, les variables structurelles du modèle de Price (2001) s'apparentent à des stimuli auxquels réagissent les travailleurs dans leurs comportements.

Price (2001) propose également des conditions dans lesquels son modèle de roulement volontaire devrait s'appliquer. Les deux premières suggèrent que ce modèle s'applique mieux dans des pays capitalistes et démocratiques, comme les États-Unis ou le Canada. L'auteur justifie cette condition en mentionnant que la majorité de la recherche sur le roulement volontaire se fait de ce type de pays. En troisième condition, Price (2001) propose que son modèle ne s'applique qu'aux organisations où les employés sont payés pour effectuer leurs tâches. Finalement, en dernière condition, Price (2001) propose que son modèle explicatif s'applique aux employés travaillant à temps plein et s'attendant à une relation durable avec leur employeur. Les travailleurs contingents sont donc exclus de l'application du modèle. Cependant, Price (2001) n'émet aucune restriction au niveau du secteur d'activité ou du type d'organisation. D'ailleurs, une des propositions de recherche future avancée par

Price (2001) invite les chercheurs à tester son modèle à travers différents échantillons provenant de milieux et d'organisations différentes.

Bien qu'il soit parmi les plus utilisés, le modèle de Price (2001) n'est pas le seul modèle explicatif du roulement volontaire présent dans la littérature scientifique. D'autres modèles ont été suggérés tels que celui de Lee et Mitchell (1994) ainsi qu celui de Hom et Griffeth (2001), ce dernier étant une version retravaillée de leur modèle développé plus tôt (Hom et Griffeth, 1995). D'un côté, le modèle de Lee et Mitchell (1994) présente plusieurs chemins qui mènent au départ volontaire. Plus précisément, certains de ces chemins sont la cause d'une insatisfaction de l'employé, alors que d'autres n'ont rien à voir avec cette insatisfaction. Cependant, les auteurs n'examinent pas les déterminants de cette insatisfaction initiale. En fait, dans leur modèle explicatif, Lee et Mitchell (1994) font référence majoritairement à des chocs qui entraînent l'employé dans un processus de prise de décision. Contrairement au modèle de Price (2001), le modèle de Lee et Mitchell (1994) s'intéresse également au roulement involontaire. Dans le cadre de ce mémoire, nous n'avons pas retenu ce modèle vu cette inclusion du roulement involontaire et l'absence d'éléments structuraux expliquant les départs volontaires.

De son côté, le modèle explicatif de Hom et Griffeth (2001) inclut le concept de recherche d'emploi comme un antécédent du roulement volontaire. Les auteurs présentent le concept comme étant le déterminant de l'évaluation d'alternatives, qui a son tour prédit directement le départ. Le modèle de Hom et Griffeth (2001) a donc ceci de similaire avec le modèle de Price (2001) puisqu'il propose que la recherche d'emploi soit un antécédent très proximal du roulement. De plus, ce modèle explicatif inclut une autre variable attitudinale que la satisfaction, soit l'engagement organisationnel. Dans leur modèle explicatif, Hom et Griffeth (2001) avancent que l'engagement organisationnel a un impact sur la décision de quitter l'organisation. Cependant, contrairement à Price (2001), le modèle de Hom et Griffeth (2001) n'inclut pas le soutien organisationnel comme un déterminant de l'engagement. Pourtant, les résultats de plusieurs études montrent que le soutien organisationnel est lié significativement à l'engagement affectif (Rhoades *et al.*, 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002). Pour ces raisons, nous avons décidé de ne pas retenir ce modèle.

En somme, le modèle de Price (2001) est celui qui semble le plus complet. En effet, dans un objectif de prédiction du roulement volontaire, ce modèle s'intéresse à plusieurs éléments structuraux, dont le soutien en milieu organisationnel, ainsi qu'à d'autres variables comme l'engagement affectif et les comportements de recherche d'emploi. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a testé le modèle de Price (2001) en s'intéressant aux comportements de recherche d'emploi. Dans cette étude, nous nous basons sur les propositions de ce modèle afin d'examiner les déterminants de ces comportements de recherche d'emploi.

1.2.3 Études empiriques

La recension des écrits que nous avons effectuée révèle qu'il existe très peu d'études empiriques qui analysent les comportements de recherche d'emploi dans le but d'étudier la rétention. En appui, Griffeth *et al.* (2000) mentionne que « *with only two studies of search methods, little can be concluded with certainty* » (p.483). Dans cette section, nous présentons les études empiriques relatives aux comportements de recherche d'emploi que nous jugeons les plus pertinentes. Nous les présentons dans un ordre chronologique.

Étude de Blau (1993)

Blau (1993) est l'un des premiers auteurs à s'intéresser aux comportements de recherche d'emploi comme un déterminant du roulement volontaire. D'ailleurs, l'auteur met à l'épreuve la multidimensionnalité et la pertinence d'étudier les comportements de recherche d'emploi. Plus précisément, la recherche de Blau (1993) a pour objectif de proposer une nouvelle mesure du concept et d'évaluer l'impact de ces comportements dans le processus de roulement volontaire. Ainsi, Blau (1993) émet l'hypothèse que trois types de recherche d'emploi sont distinguables, soit l'effort général de recherche d'emploi, les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi. L'auteur émet également l'hypothèse que les comportements actifs de recherche d'emploi

auront une relation positive plus significative avec le roulement volontaire que les comportements préparatoires de recherche d'emploi et l'effort général de recherche d'emploi.

Afin de tester ces hypothèses, Blau (1993) a utilisé deux échantillons. Le premier est constitué de 339 infirmières provenant de trois hôpitaux de l'Est américain. Le deuxième échantillon comprend 234 employés non syndiqués d'une compagnie d'assurance de l'Est américain. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré par la poste. D'un point de vue psychométrique, afin de mesurer les comportements de recherche d'emploi, Blau (1993) a utilisé un questionnaire qu'il a lui-même développé dans le contexte de cette étude. Dans une première section, le questionnaire présente 12 items inspirés d'études antérieures, dont six items représentant les comportements actifs de recherche d'emploi et six items représentant les comportements préparatoires de recherche en emploi. Les participants devaient répondre sur une échelle de fréquence en cinq points allant de « 1=jamais » à « 5=très souvent » selon l'adoption des comportements présentés dans les six derniers mois. Dans une deuxième section, le questionnaire comprend quatre items afin de mesurer l'effort général de recherche d'emploi. Enfin, le roulement en tant que tel a été mesuré avec des données organisationnelles sur les participants 12 mois après la collecte de données.

Dans l'ensemble, les résultats de Blau (1993) soutiennent sa première hypothèse et indiquent que l'on peut distinguer trois types de recherche d'emploi, soit l'effort général de recherche d'emploi, les comportements actifs de recherche d'emploi et les comportements préparatoires de recherche d'emploi. Cependant, comme mentionné précédemment, l'auteur suggère de se concentrer sur une conceptualisation bidimensionnelle des comportements de recherche d'emploi et rejette l'effort général de recherche d'emploi. De plus, les résultats de l'étude démontrent que les comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi sont en relation positive et significative avec le roulement. À cet effet, les résultats de Blau (1993) indiquent que cette relation est significativement plus forte pour les comportements actifs de recherche d'emploi que pour les comportements préparatoires. Ce résultat appuie la conceptualisation des comportements de recherche d'emploi de l'auteur puisque d'un point

de vue conceptuel, la définition des comportements actifs de recherche d'emploi suggère que cette dimension soit la plus proximale au roulement.

Étude de Blau (1994)

Afin de donner suite à ses travaux précédents, Blau (1994) publie une nouvelle étude qui a pour objectif de tester une conceptualisation bidimensionnelle des comportements de recherches en emploi suggérée par ses travaux précédents (Blau, 1993). Encore une fois, Blau (1994) s'intéresse aux comportements de recherche d'emploi de travailleurs actuellement en emploi et les présente comme un antécédent du roulement volontaire. Différemment de son étude de 1993, l'auteur émet comme hypothèse que deux dimensions de comportements de recherches en emploi sont distinguables, soit les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi. Parmi les hypothèses de Blau (1994), l'auteur propose également que l'engagement affectif soit lié aux comportements actifs de recherche d'emploi. De plus, Blau (1994) propose que les comportements actifs de recherche d'emploi soient directement et positivement reliés au roulement volontaire des employés.

Afin de tester ses hypothèses, Blau (1994) utilise des données provenant de trois échantillons différents. Le premier échantillon est constitué de 114 employés d'un hôpital de l'est des États-Unis. Le second échantillon est formé de 103 gestionnaires d'une compagnie pharmaceutique. Enfin, le troisième échantillon est constitué de 418 étudiants finissants. Ce dernier échantillon n'a répondu qu'au questionnaire en lien avec les comportements de recherche d'emploi et avait pour seule utilité de tester l'hypothèse de dimensionnalité de ces comportements. Pour les deux premiers échantillons, les données ont été collectées en deux temps. Au premier temps, Blau (1994) mesure des variables explicatives et individuelles comme l'engagement organisationnel. Au deuxième temps, soit six mois plus tard, les participants répondent à un questionnaire sur leurs comportements de recherche d'emploi et des caractéristiques sociodémographiques. Pour opérationnaliser les comportements de recherche d'emploi, Blau (1994) adapte le questionnaire qu'il a lui-même développé en 1993 en retirant la section sur l'effort général de recherche d'emploi. En ce qui a trait à

l'engagement organisationnel, Blau (1994) utilise neuf items tirés du questionnaire de Mowday, Steers et Porter (1979). La mesure du roulement a été prise 12 mois suivant le deuxième temps et provient de la documentation organisationnelle.

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude de Blau (1994) indiquent que les comportements de recherche d'emploi peuvent effectivement être opérationnalisés en deux dimensions, soit les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi. Effectivement, cette distinction est ressortie dans chacun des trois échantillons utilisés par Blau (1994). De plus, les résultats de Blau (1994) démontrent que l'engagement organisationnel est significativement et négativement relié aux comportements actifs de recherche d'emploi, ce qui suggère que l'attitude des employés envers l'organisation puisse avoir une influence sur les comportements de recherche d'emploi. Les résultats de Blau (1994) indiquent également que les comportements actifs de recherche d'emploi sont positivement et significativement liés au roulement. D'ailleurs, Blau (1994) propose que ce résultat s'explique par le fait que les comportements actifs de recherche d'emploi sont, d'un point de vue conceptuel, très proximaux au roulement. Les résultats de Blau (1994) indiquent également que les comportements préparatoires de recherche d'emploi ont un effet indirect sur le roulement par l'intermédiaire des comportements actifs de recherche d'emploi. Ce résultat contribue à la conceptualisation des comportements de recherche d'emploi et propose qu'un employé adopte d'abord des comportements préparatoires de recherche d'emploi avant de se mettre activement à la recherche d'un emploi. Ainsi, ces résultats suggèrent que si une organisation veut diminuer le roulement sa main d'œuvre, elle a intérêt à s'intéresser aux déterminants des comportements préparatoires de recherche d'emploi de ses employés.

Blau (1994) spécifie parmi les limites de sa recherche qu'elle inclut le roulement involontaire dans l'analyse de ses données. L'auteur suggère par contre que cette limite n'altère pas grandement les résultats. Parmi ses propositions de recherche futures, Blau (1994) propose aux chercheurs de s'intéresser aux comportements de recherche d'emploi dans le processus de roulement puisque cet élément « *has been largely neglected by empirical research* » (p. 310). Dans ce mémoire, nous croyons qu'une approche centrée sur

les comportements de recherche d'emploi puisse amener une valeur ajoutée à la littérature sur la rétention et suivons ainsi les recommandations de Blau (1994).

Étude de Bretz, Boudreau et Judge (1994)

Tout comme Blau (1993; 1994), Bretz, Boudreau et Judge (1994) ont publié une étude qui s'intéresse aux comportements de recherche d'emploi dans une optique de roulement volontaire. Plus précisément, leur étude a pour objectif d'expliquer le processus qui mène les managers à adopter des comportements de recherche d'emploi. Afin d'y arriver, Bretz *et al.* (1994) proposent l'hypothèse que plusieurs variables motivationnelles sont à l'origine de ces comportements. Parmi celles-ci, nous retrouvons entre autres le niveau de rémunération, la satisfaction envers l'emploi et le niveau de balance entre le travail et la vie familiale qui sont suggérés être négativement relié aux comportements de recherche d'emploi. Enfin, Bretz *et al.* (1994) émettent l'hypothèse que la recherche d'emploi est positivement reliée à la séparation de l'employé et de l'organisation.

Afin de tester leurs hypothèses, les auteurs ont utilisé un échantillon de 660 managers provenant d'une banque de données américaine. L'outil de Blau (1994) étant très récent, Bretz *et al.* (1994) ont mesuré les comportements de recherche d'emploi avec l'outil de Kopelman, Rovenpor et Millsap (1992). Les autres variables à l'étude ont toutes été mesurées par des items provenant de questionnaires reconnus. Enfin, la séparation du travailleur et de l'organisation a été mesurée un an plus tard à l'aide d'un autre questionnaire.

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude de Bretz *et al.* (1994) indiquent que la satisfaction envers l'emploi est significativement et négativement reliée aux comportements de recherche d'emploi. Puisque la satisfaction en emploi est une variable attitudinale, ce résultat suggère que l'attitude des employés peut avoir un impact sur leurs comportements de recherche en emploi. Bien que ce soit des concepts différents (Tett et Meyer, 1993), l'engagement organisationnel et la satisfaction en emploi ont souvent été étudiés de paire comme ayant des conséquences similaires. Ainsi, les résultats de l'étude de Bretz *et al.* (1994) nous porte à croire que l'engagement organisationnel pourrait avoir un impact négatif

sur les comportements de recherche d'emploi. Par ailleurs, les résultats de l'étude démontrent que le niveau de rémunération et les politiques de balance entre travail et vie familiale sont tous les deux significativement et négativement reliés aux comportements de recherche d'emploi. Il semble que ces pratiques démontrent que l'organisation accorde une valeur à la contribution des travailleurs et se soucie de leur bien-être. Ainsi, afin de réciproquer ce qui semble être une perception de soutien organisationnel, les résultats indiquent que les employés réduisent leurs comportements de recherche d'emploi. Ces résultats nous amènent donc à croire qu'il existe un lien entre le soutien organisationnel et les comportements de recherche d'emploi. Finalement, les résultats de l'étude de Bretz *et al.* (1994) démontrent que les comportements de recherche d'emploi sont significativement, directement et positivement reliés à la séparation du travailleur et de l'organisation. Ce résultat témoigne de la proximité entre les comportements de recherche d'emploi et le départ volontaire des employés.

Pour conclure, Bretz *et al.* (1994) proposent qu'une limite de leur étude réside dans le fait qu'une grande portion de la variance expliquée des comportements de recherche d'emploi demeure inexpliquée. En ce sens, les auteurs proposent que les recherches futures doivent inclure d'autres variables que celles étudiées dans cet article. C'est dans cette perspective que s'insère notre étude.

Étude de Griffeth, Hom et Gaertner (2000)

Depuis les travaux de Blau (1993, 1994), le concept de comportements de recherche d'emploi reste peu étudié dans la littérature scientifique sur le roulement. Considérant le peu de travaux réalisés sur les comportements de recherche d'emploi dans une perspective de prédiction du roulement volontaire, nous jugeons pertinent d'examiner une méta-analyse réalisée par Griffeth *et al.* (2000) qui s'intéresse directement au roulement. En effet, étant un déterminant très proximal du roulement et variant dans le même sens (Blau, 1993, 1994; Price, 2001), les résultats de cette méta-analyse nous permettent de mieux comprendre les liens qui pourraient exister entre différents concepts et les comportements de recherche d'emploi. Spécifiquement, l'objectif poursuivi par les auteurs de cette méta-analyse est de recenser les antécédents et les corrélats du roulement volontaire des employés à l'issue du

nouveau millénaire. En fait, les auteurs cherchent à mettre à jour la méta-analyse réalisée par Hom et Griffeth (1995).

Afin de recenser les articles récents qui sont utilisés dans le cadre de leur méta-analyse, Griffeth *et al.* (2000) ont effectué des recherches informatiques sur ABI Inform et Social Science Index pour tous les articles publiés dans les années 1990 rapportant des relations entre des déterminants et le roulement. Les auteurs ont également fait des recherches à même certaines revues réputées. Afin de retenir un article, Griffeth *et al.* (2000) avait trois critères, soit que le roulement en tant que tel soit mesuré, que l'étude soit basée sur un design prédictif qui collecte les données relatives aux déterminants avant celles relatives au roulement et que le roulement soit mesuré à un niveau d'analyse individuel.

D'abord, mentionnons que lorsque Griffeth *et al.* (2000) rapportent les résultats de leur étude, ceux-ci sont combinés aux résultats des travaux de Hom et Griffeth (1995). Parmi leurs résultats, Griffeth *et al.* (2000) se sont intéressés à certaines dimensions de l'expérience de travail. Parmi celles-ci, leurs résultats indiquent que les échanges entre le leader et les membres sont en relation négative avec le roulement. Ce résultat suggère que la qualité des échanges entre un superviseur et ses subordonnés soit liée négativement au roulement de ces derniers. De plus, les résultats de la méta-analyse démontrent que plusieurs traitements provenant de l'organisation sont négativement liés roulement, comme la gestion participative, la justice distributive, la satisfaction envers la paie et les opportunités de promotions. Selon Griffeth *et al.* (2000), ces traitements favorables des employeurs envers leurs employés suggèrent que l'organisation valorise ses employés et a à cœur leur bien-être. Ainsi, les auteurs proposent que « *to reciprocate such perceived organizational support, employees develop stronger company commitment* » (p. 480). Les résultats de Griffeth *et al.* (2000) indiquent également que l'engagement organisationnel soit en relation négative avec le roulement. Ces résultats suggèrent que le soutien organisationnel peut avoir un impact négatif sur les comportements de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement affectif.

Enfin, Griffeth *et al.* (2000) proposent que les recherches futures doivent utiliser des mesures comportementales comme celle proposée par Blau (1994) afin de prédire le

roulement volontaire. L'auteur reconnaît le manque d'utilisation de ces mesures ainsi que la pertinence de s'y intéresser.

Étude de Hughes, Avey et Nixon (2010)

Une étude récente réalisée par Hughes, Avey et Nixon (2010) s'intéresse à l'impact du leader dans le processus de roulement et sur les comportements de recherche d'emploi. Plus précisément, cette étude a pour objectif d'examiner l'effet du leadership transformationnel et des échanges entre le leader et les membres sur l'intention de quitter des employés et leurs comportements de recherche d'emploi. Parmi leurs hypothèses, Hughes *et al.* (2010) suggère que la perception des employés du leadership transformationnel soit négativement reliée à leurs comportements de recherche d'emploi. De plus, les auteurs proposent comme hypothèse que la perception des employés de la qualité des échanges entre le leader et les membres soit négativement liée aux comportements de recherche d'emploi. Enfin, les auteurs proposent l'hypothèse que la qualité des échanges entre le leader et les membres agissent comme médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de recherche d'emploi.

Afin de tester ces hypothèses, Hughes *et al.* (2010) ont utilisé un échantillon de 170 ingénieurs et techniciens provenant d'une organisation américaine. Dans leur étude, le leadership transformationnel et la qualité des échanges entre le leader et les membres ont tous deux été mesurés par des outils de mesure fortement validés par la littérature existante (Hughes *et al.*, 2010). Enfin, la mesure des comportements de recherche d'emploi s'est faite à l'aide de six items des comportements préparatoires de recherche d'emploi adaptés du questionnaire de Blau (1994).

Dans l'ensemble, les résultats de Hughes *et al.* (2010) indiquent que le leadership transformationnel est significativement et négativement reliée aux comportements préparatoires de recherche en emploi. De plus, les résultats de l'étude démontrent que la qualité des échanges entre le leader et les membres est également significativement et négativement reliée aux comportements de recherche d'emploi. En ce sens, Hughes *et al.*

(2010) suggère que les leaders peuvent influencer les comportements de recherche d'emploi des employés par leurs comportements et leur relation envers ceux-ci. Toutefois, les résultats de Hughes *et al.* (2010) ne soutiennent que partiellement l'hypothèse de lien indirect et indiquent une médiation partielle des échanges entre le leader et les membres dans la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de recherche d'emploi. Néanmoins, les résultats de cette étude suggèrent que les comportements des leaders (souvent associé aux superviseurs) peuvent avoir un impact sur les comportements de recherche d'emploi des employés, plus précisément les comportements préparatoires. En appui, Hughes *et al.* (2010) suggèrent que « *the relationship with the leader may be a primary driver of job search activity* » (p. 358).

Pour finir, Hughes *et al.* (2010) avance comme limite à leur étude qu'elle ne mesure que les perceptions des travailleurs. En effet, les auteurs spécifient que cette limite peut biaiser la mesure et ne pas représenter complètement les concepts à l'étude. Pour notre part, nous croyons qu'une mesure comportementale du soutien du superviseur pourrait atténuer cette limite. En conséquence, c'est ce type de mesure qui est utilisé dans ce mémoire.

1.2.4 Synthèse de la littérature scientifique sur les comportements de recherche d'emploi

En somme, la littérature empirique sur les comportements de recherche d'emploi que nous avons recensée indique que les auteurs qui s'intéressent à ce concept l'identifient comme un déterminant très proximal du roulement volontaire. C'est d'ailleurs le cas dans le modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001). De plus, la littérature suggère que les comportements actifs de recherche d'emploi sont plus proximaux au roulement volontaire que les comportements préparatoires de recherche d'emploi. Dans son modèle explicatif, Price (2001) propose plusieurs déterminants des comportements de recherche d'emploi, dont l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel. En appui, les résultats des études empiriques en lien avec les comportements de recherche d'emploi semblent indiquer que des variables attitudinales comme l'engagement organisationnel et des variables structurelles comme le soutien organisationnel peuvent avoir un impact sur ces comportements. D'ailleurs, les résultats de la méta-analyse que nous avons recensée (Griffeth *et al.*, 2000) indiquent que

l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel sont négativement et significativement associés au roulement des employés. Considérant que les comportements de recherche d'emploi sont un déterminant reconnu du roulement, ces résultats suggèrent que l'engagement et le soutien pourraient aussi avoir un impact semblable sur les comportements de recherche d'emploi. Enfin, les résultats de l'étude de Blau (1994) indiquent que les comportements préparatoires de recherche d'emploi sont un déterminant des comportements actifs de recherche d'emploi.

À la lumière de toutes ces informations, nous émettons l'hypothèse suivante :

H1: Il existe un lien positif et significatif entre les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi.

1.3 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE TYPE AFFECTIF

1.3.1 Définition

Suite à notre analyse de la littérature sur les comportements de recherche d'emploi, nous pouvons constater que des variables attitudinales comme l'engagement organisationnel jouent un rôle important dans le processus de roulement volontaire. L'engagement organisationnel est un concept largement étudié dans la littérature scientifique. D'abord, Steers et Rhodes (1978) définissent l'engagement organisationnel comme étant un « *agreement on the part of the employees with the goals and objectives of an organization and a willingness to work toward those goals* » (p. 399). On peut voir que cette définition du concept comporte deux aspects. D'une part, un premier aspect se concentre sur l'acceptation des buts et des objectifs de l'entreprise. D'autre part, le deuxième aspect est lié aux conséquences de l'engagement et rapporte le désir de travailler pour réaliser les objectifs organisationnels. Cependant, cette définition ne fait référence qu'à un accord de l'employé avec les objectifs de l'organisation. De notre point de vue, ce simple accord ne définit pas un véritable engagement de l'employé envers l'organisation.

Quelques années plus tard, Mowday, Porter et Steers (1982) ont proposé que l'engagement organisationnel réfère à « *the relative strenght of an individual's identification with, and involvement in a particular organization* » (p. 226). Comparativement à la définition de Steers et Rhodes (1978), celle-ci nous semble définir davantage un véritable engagement puisqu'elle fait référence à l'identification et l'implication de l'individu envers l'organisation, et non seulement à son accord avec ses objectifs. D'ailleurs, les études qui s'intéressent à l'engagement organisationnel se fondent majoritairement sur la définition de Mowday *et al.* (1982) afin de définir le concept. Ainsi, ceci qui nous porte à croire qu'une contribution majeure de Mowday *et al.* (1982) est d'avoir proposé une définition fortement utilisée du concept d'engagement organisationnel.

Suite aux travaux de Mowday *et al.* (1982), O'Reilly et Chatman (1986), pour leur part, proposent que l'engagement organisationnel réfère à « *the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization* » (p. 493). Cette définition diffère légèrement de celle de Mowday *et al.* (1982) puisqu'elle réfère à un « attachement » et non à une « force ». De notre point de vue, ce changement de terme amène une perspective plus affective à l'engagement organisationnel. Un peu plus tard, Allen et Meyer (1990) suivent cette tendance et proposent que l'engagement organisationnel « *refers to a psychological state that binds the individual to the organization* » (p. 14). Cette définition diffère de celle d'O'Reilly et Chatman (1986) puisqu'elle réfère à un « état », mais elle s'y apparente en faisant référence à un aspect psychologique du concept. De plus, O'Reilly et Chatman (1986) et Allen et Meyer (1990) ont aussi en commun d'avoir proposé que l'engagement organisationnel soit un concept multidimensionnel.

Spécifiquement, O'Reilly et Chatman (1986) suggèrent que l'engagement organisationnel comporte trois dimensions. Premièrement, les auteurs proposent que l'engagement de complaisance fasse référence à une implication instrumentale par rapport à des récompenses extrinsèques spécifiques. Deuxièmement, O'Reilly et Chatman (1986) avancent que l'identification fait référence à l'attachement fondé sur un désir d'affiliation avec l'organisation. Troisièmement, les auteurs suggèrent que l'internalisation fait référence

à l'implication reposant sur une congruence entre les valeurs de l'individu et de l'organisation. Toutefois, cette conception de l'engagement ne semble pas avoir été retenue dans la recherche empirique. En lien, Meyer et Allen (1997) ont noté que cette division en trois dimensions de l'engagement comporte une la difficulté empirique à distinguer l'identification et l'internalisation.

D'autres auteurs ont également proposé des dimensions qui semblent avoir suscité peu d'intérêt chez les chercheurs. Parmi ceux-ci, Angle et Perry (1981) ont proposé que l'engagement organisationnel comporte deux dimensions, soit « l'engagement de valeur » et « l'engagement de rester ». D'une part, la première dimension d'Angle et Perry (1981) réfère à un individu engagé à soutenir les objectifs de l'organisation. D'autre part, l'engagement à rester réfère à l'engagement d'un individu à demeurer membre de l'organisation. Dans un autre ordre d'idée, Penley et Gould (1988) ont avancé que l'engagement organisationnel se divise en trois dimensions, soit l'engagement moral, calculatif et alienatif. Selon ces auteurs, l'engagement moral fait référence à l'acceptation et l'identification de l'individu avec les objectifs de l'organisation alors que l'engagement calculatif réfère à un engagement fondé sur les incitations que reçoit l'employé en lien avec ses contributions. Enfin, Penley et Gould (1988) suggèrent que l'engagement alienatif renvoie à un engagement basé sur les pressions environnementales qui amène l'employé à ne plus percevoir si les récompenses qu'il reçoit sont proportionnelles aux investissements qu'il fait. Ces conceptualisations de l'engagement organisationnel n'ayant pas retenu l'attention des chercheurs, elles ne sont pas retenues dans ce mémoire.

La conceptualisation multidimensionnelle de l'engagement organisationnel la plus utilisée dans la littérature des vingt dernières années est celle proposée par Meyer et Allen (1991). En effet, ces auteurs poussent plus loin leur conceptualisation de l'engagement organisationnel en le divisant selon trois dimensions. D'abord, Meyer et Allen (1991) suggèrent que l'engagement affectif « *refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so* » (p. 67). Encore aujourd'hui, la majorité des auteurs utilise cette définition afin de référer à

l'engagement affectif. D'ailleurs, cette définition de l'engagement affectif s'apparente à l'engagement organisationnel tel que conceptualisé par Mowday *et al.* (1982) ainsi qu'O'Reilly et Chatman (1986). À cet effet, Meyer et Allen (1991) proposent que l'engagement de type affectif se développe par un attachement de l'employé envers son organisation (identification) et sur la congruence des buts et des valeurs prônées par l'employé et l'organisation (internalisation). Ainsi, Meyer et Allen (1991) ont proposé l'engagement organisationnel de type affectif en combinant l'identification et l'internalisation suggérées par O'Reilly et Chatman (1986).

Ensuite, Meyer et Allen (1991) présentent l'engagement de continuité comme étant « *an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so* » (p. 67). Il semble que cette définition soit inspirée de l'engagement calculatif proposé par Penley et Gould (1988). Finalement, Meyer et Allen (1991) introduisent la notion d'engagement normatif faisant ici référence à « *a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain in the organization* » (p. 67). Dans l'ensemble, notre analyse de la littérature nous porte à croire que la véritable contribution de Meyer et Allen (1991) soit d'avoir proposé une division de l'engagement organisationnel en trois composantes fortement retenue et reprise dans les études empiriques. Pour cette raison, cette conceptualisation de l'engagement organisationnel est celle qui est retenue dans ce mémoire.

En lien avec les propositions de Meyer et Allen (1991), notre recension des écrits scientifiques révèle que dans la majorité des études, c'est la composante affective de l'engagement organisationnel qui retient le plus l'attention des chercheurs. D'ailleurs, selon Meyer et Allen (1991), les employés qui désirent faire partie de l'organisation et qui manifestent donc un engagement affectif ont plus de chances d'effectuer des efforts pour aider cette organisation que ceux qui se sentent obligés de rester (engagement normatif) ou qui en ont besoin (engagement de continuité). Dans un même ordre d'idée, Somers (1995) propose que l'emphase souvent portée sur l'engagement affectif dans la majorité des recherches ne soit pas déplacée. En effet, les résultats de son étude indiquent que

l'engagement affectif est beaucoup plus lié au roulement et à l'absentéisme que les autres composantes de l'engagement. De plus, les résultats de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) démontrent que l'engagement affectif est la dimension de l'engagement la plus fortement liée à différentes conséquences comportementales. Pour ces raisons, dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons uniquement à la dimension affective de l'engagement organisationnel comme l'ont défini Meyer et Allen (1991).

1.3.2 Théories sous-jacentes

À travers les différentes définitions que nous avons répertoriées, nous pouvons constater que l'engagement organisationnel de type affectif fait référence à un attachement émotionnel et psychologique, à une identification et à une implication d'un individu envers une organisation. Selon toute apparence, ces définitions suggèrent que l'engagement affectif implique des échanges entre un individu et une organisation (O'Reilly et Chatman, 1986). Cela suggère que lorsque l'organisation offre des avantages aux employés, ceux-ci développent cet engagement affectif. Étant donné que dans ce mémoire nous nous intéressons aux déterminants du roulement volontaire, nous élaborons davantage sur cette perspective d'échange social de l'engagement organisationnel. Par conséquent, cette section porte sur les différents écrits se rapportant à cette théorie.

Tout d'abord, notre recension des écrits indique que les travaux de Blau (1964) soient les fondateurs de la théorie de l'échange social. Cet auteur propose que l'échange social « *refers to voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others* » (p. 91). Puisque les échanges entre un individu et une organisation sont plus que de simples échanges économiques, il semble que de telles normes puissent réguler ces échanges (Blau, 1964). De plus, à la lumière de cette définition, nous constatons que cet auteur fonde une partie de sa théorie de l'échange social sur les normes de réciprocité évoquées par Gouldner (1960). Selon ce dernier, les normes de réciprocité suggèrent que lorsqu'une personne en traite une autre de bonne façon, cette dernière se sent obligée de retourner un traitement favorable (Gouldner, 1960). À cet effet, Gouldner (1960) propose deux conditions aux normes de réciprocité. Premièrement,

l'auteur suggère que les individus doivent aider ceux qui leur sont venus en aide. Ainsi, il s'agit ici d'un échange de service entre deux parties. Deuxièmement, Gouldner (1960) avance que les individus ne devraient pas nuire à ceux qui leur sont venus en aide. En se référant aux travaux de Blau (1964), il semble que ces conditions d'échange proposées par Gouldner (1960) puissent influencer les relations entre un employé et une organisation.

Par ailleurs, Blau (1964) suggère des principes sous-jacents à la théorie de l'échange social. D'abord, l'auteur avance que « *an individual who supplies rewarding services to another obligates him* » (p. 89). Ce principe est largement inspiré des propositions de Gouldner (1960). Cela suggère qu'une organisation qui attribue des récompenses monétaires ou non monétaires à ses employés crée chez ceux-ci un sentiment d'obligation de retourner ces bénéfices. En appui, Whitener et Walz (1993) ont testé empiriquement cette perspective d'échange social entre l'organisation et ses employés. Ainsi, les résultats de Whitener et Walz (1993) indiquent que les travailleurs considèrent l'équité et la compétitivité des récompenses que leur accorde l'organisation afin de déterminer le niveau d'effort et de travail qu'ils font pour leur employeur. De plus, les résultats de Whitener et Walz (1993) démontrent que ce processus d'échange peut créer chez les employés un sentiment d'engagement organisationnel. Selon les résultats de cette étude, il semble que les avantages qu'offre une organisation à ses employés puissent susciter chez ces derniers de l'engagement organisationnel.

Dans un même ordre d'idée, Blau (1964) propose que si les deux parties accordent une valeur adéquate à leurs échanges, ils seront tous deux prêts à s'investir davantage afin de renforcer cette relation. Ainsi, cette proposition suggère qu'un employé satisfait de ses échanges avec son organisation cherchera à maintenir ou même à renforcer ceux-ci (Blau, 1964). D'ailleurs, Blau (1964) avance que « *the investment they make in fostering social relations and in qualifying for membership in groups and organizations entail commitment to them* » (p. 160). Ainsi, chez un employé, la satisfaction de ses échanges avec l'organisation et le désir de les maintenir peuvent se développer comme un sentiment d'engagement envers l'organisation.

En somme, les travaux de Blau (1964) suggèrent que l'attribution de services ou de récompenses provenant de l'organisation peut en venir à créer un engagement chez les employés. Cette conceptualisation de l'engagement organisationnel dans une perspective d'échange social a d'ailleurs été reprise dans les travaux sur le soutien organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1986). En appui, c'est d'ailleurs ce que suggère le modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001). À cet effet, Price (2001) propose qu'une organisation puisse créer un sentiment d'engagement organisationnel de type affectif chez ces employés en leur offrant différents éléments structuraux, dont du soutien. Cela justifie que de nombreuses études empiriques se sont d'ailleurs intéressées aux déterminants structuraux de l'engagement affectif.

1.3.3 Études empiriques

Dans cette section, nous avons répertorié quelques-unes des études empiriques les plus dominantes qui lient l'engagement organisationnel à la rétention des employés. Comme, à notre connaissance, il n'existe que très peu d'études empiriques ayant pour objectif d'examiner le lien entre l'engagement et les comportements de recherche d'emploi, cette recension nous permet de mieux comprendre comment l'engagement peut être lié à ces comportements via son lien avec le roulement. De plus, certaines études nous amènent également des indications sur les déterminants structuraux de l'engagement organisationnel. Nous présentons ces études dans un ordre chronologique.

Étude de Mathieu et Zajac (1990)

Il y a plus de 20 ans, Mathieu et Zajac (1990) ont effectué une méta-analyse sur les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel. En termes d'antécédents, les travaux de Mathieu et Zajac (1990) s'intéressent à plusieurs caractéristiques personnelles, à différents états de rôle, à certaines caractéristiques de l'emploi, aux relations entre le leader et le groupe et aux caractéristiques organisationnelles. En terme de conséquences, les auteurs s'intéressent entre autres au roulement volontaire, à l'intention de chercher un emploi et à l'intention de quitter. Encore aujourd'hui, cette méta-analyse est très citée dans la littérature

et demeure un article dominant en lien avec l'engagement organisationnel. Spécifiquement, Mathieu et Zajac (1990) ont recensé 124 études publiées qui présentent des résultats empiriques en lien avec l'engagement organisationnel d'un point de vue individuel.

Selon les résultats de leur méta-analyse, différents éléments impliquant les leaders et les employés peuvent générer de l'engagement. D'abord, les résultats de Mathieu et Zajac (1990) indiquent que l'initiation d'une structure et la considération provenant du leader sont en corrélation moyenne et positive avec l'engagement organisationnel. De plus, leurs résultats démontrent que la communication provenant du leader est en forte relation avec l'engagement organisationnel des employés. Les résultats de la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) indiquent également que la direction participative est en relation positive avec l'engagement organisationnel des travailleurs. Ainsi, les résultats de cette méta-analyse semblent suggérer que les comportements et les échanges du leader puissent avoir un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés. En ce qui nous concerne, ces résultats nous portent à croire que le soutien provenant du superviseur peut développer chez les employés un engagement envers l'organisation.

En regard des conséquences, les résultats de Mathieu et Zajac (1990) indiquent que l'engagement organisationnel est négativement et significativement lié à l'intention de chercher un autre emploi. Bien que la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) n'examine pas le lien direct entre l'engagement et les comportements de recherche d'emploi, ce résultat suggère que l'engagement organisationnel peut être négativement lié à ces comportements. Ceci est probablement dû au fait qu'à cette date, aucune étude ne s'intéressait au lien entre l'engagement organisationnel et les comportements de recherche d'emploi. Ainsi, les résultats de cette méta-analyse indiquent que l'engagement organisationnel peut influencer positivement la rétention des employés en diminuant leur intention d'adopter des comportements de recherche d'emploi. Ceci rejoint la proposition du modèle explicatif de Price (2001) qui suggère que l'engagement organisationnel a une incidence négative sur le roulement par l'intermédiaire des comportements de recherche d'emploi.

Pour conclure leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) soulignent que leur étude a pour limite que certains de leurs résultats reposent sur peu très peu de corrélations issues des études empiriques. De plus, les auteurs suggèrent que la recherche future devrait s'intéresser à l'engagement organisationnel comme étant un médiateur entre des déterminants et des conséquences organisationnelles. C'est d'ailleurs dans cette direction que nous orientons notre étude.

Étude de Tett et Meyer (1993)

En 1993, Tett et Meyer ont réalisé une méta-analyse qui a pour objectif de comparer la satisfaction en emploi et l'engagement organisationnel comme étant des précurseurs indépendants du roulement des employés. En effet, les auteurs font mention qu'il existe trois perspectives en lien avec ces concepts. Premièrement, certaines études considèrent la satisfaction comme un déterminant de l'engagement. Deuxièmement, certains travaux étudient l'engagement comme étant un antécédent de la satisfaction. Troisièmement, et lié à la pensée des auteurs, certains chercheurs considèrent que l'engagement et la satisfaction ont chacun des effets distincts sur le roulement. Tett et Meyer (1993) émettent d'ailleurs l'hypothèse que l'engagement organisationnel aura un effet plus fort sur l'intention de quitter et sur le roulement que la satisfaction en emploi.

Afin de tester leurs hypothèses, Tett et Meyer (1993) ont procédé par des analyses d'interaction et de corrélation entre les variables. Cette méthode permet aux auteurs de tester les trois perspectives qui lient l'engagement et la satisfaction avec le roulement volontaire. De plus, les auteurs mentionnent que cette technique leur permet de déterminer la contribution indépendante de la satisfaction et de l'engagement sur le roulement. Afin d'inclure un article dans leur méta-analyse, Tett et Meyer (1993) observent si cet article rapporte des résultats empiriques basés sur un échantillon de travailleurs et s'il rapporte des statistiques utilisables. De plus, les auteurs avaient pour critère que l'article utilise des mesures appropriées pour ses concepts et qu'il rapporte des résultats au niveau individuel. Tett et Meyer (1993) ont également incluent plusieurs thèses de doctorat qui répondait à ces

critères. Au final, Tett et Meyer (1993) ont effectué leur méta-analyse à l'aide de 178 échantillons indépendants provenant de 155 études.

Dans l'ensemble, les résultats de la méta-analyse de Tett et Meyer (1993) indiquent que l'engagement organisationnel est un déterminant fortement significatif du roulement. Les auteurs attribuent ce résultat au fait que le roulement reflète un comportement de retrait envers la compagnie et non envers l'emploi. Les résultats de cette méta-analyse démontrent également que l'engagement organisationnel et la satisfaction en emploi ont tous les deux un lien significatif avec l'intention de quitter, bien que la satisfaction ait obtenu le lien le plus fort. Tett et Meyer (1993) attribuent partiellement cette différence dans la force du lien à l'inclusion de cognitions de retrait dans les outils de mesures de la satisfaction. De façon précise, les résultats de cette méta-analyse indiquent que l'engagement organisationnel et la satisfaction en emploi ont chacun des effets indépendants sur le roulement. C'est d'ailleurs ce que propose Price (2001) dans son modèle explicatif du roulement volontaire.

Étude de Somers (1995)

Comme présenté plus tôt, Meyer et Allen (1991) ont proposé un modèle théorique de l'engagement organisationnel en trois composantes. Dans leur présentation du modèle, les auteurs suggèrent que chaque dimension de l'engagement organisationnel, soit affective, de continuité et normative soit en lien négatif avec le roulement. Meyer et Allen (1991) proposent toutefois qu'un employé qui désire faire partie de l'organisation (engagement affectif) soit plus porté à rester qu'un employé qui a besoin de rester (engagement de continuité) ou qu'un employé qui se sent obligé de rester (engagement normatif). Cependant, les auteurs ne mettent pas à l'épreuve leur proposition puisque ce n'est pas l'objectif de leur publication. Celle-ci sera testée ultérieurement par Somers (1995).

Spécifiquement, l'étude de Somers (1995) a pour objectif de mieux comprendre les liens entre chaque dimension de l'engagement proposé par Meyer et Allen (1991), l'absentéisme et la rétention des employés. Parmi ses hypothèses, Somers (1995) propose que l'engagement affectif, de continuité et normatif sont positivement liés à l'intention de rester

au sein de l'organisation. L'auteur émet également l'hypothèse que les trois dimensions de l'engagement sont négativement liées au roulement en tant que tel.

Afin de tester ces hypothèses, Somers (1995) a utilisé un échantillon de 388 infirmières du nord-est américain. Pour mesurer les différents types d'engagement, Somers (1995) a utilisé l'outil développé par Allen et Meyer (1990). En ce qui concerne l'intention de rester, Somers (1995) a utilisé un questionnaire développé par Bluedorn (1982). En ce qui a trait au roulement, l'auteur a collecté ces données à l'aide de documentations organisationnelles environ 12 mois après l'administration du questionnaire sur l'engagement. D'ailleurs, Somers (1995) précise que tous les départs étudiés sont le résultat de roulement volontaire.

En bref, les résultats de cette étude appuient les propositions de Meyer et Allen (1991) et indiquent que la dimension affective de l'engagement organisationnel est la dimension la plus fortement liée à l'intention de rester des travailleurs. De plus, les résultats de Somers (1995) indiquent un lien significatif et négatif entre l'engagement affectif et le roulement. En lien à ces résultats, Somers (1995) propose donc qu'il semble justifié que l'emphase soit souvent mise sur cette dimension de l'engagement dans les études empiriques. Par conséquent, les travaux de Somers (1995) appuient notre intérêt pour la composante affective de l'engagement organisationnel.

Étude de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002)

Quelques années plus tard, Meyer *et al.* (2002) ont effectué une méta-analyse sur l'engagement organisationnel basée sur le modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991). Cette méta-analyse a pour objectif d'actualiser les travaux de Mathieu et Zajac (1990) et de faire le point sur la conceptualisation en trois dimensions de Meyer et Allen (1991) en observant les conséquences respectives de chaque composante. En effet, depuis la proposition de ce modèle par Meyer et Allen (1991), un grand nombre d'études l'ont adopté dans leur conceptualisation de l'engagement organisationnel.

Afin de recenser les articles à l'étude dans leur méta-analyse, Meyer *et al.* (2002) ont procédé par des recherches informatiques et manuelles. Pour être incluses dans la méta-analyse, les études devaient utiliser un des trois outils de mesures développés par Allen et Meyer (1990) (*Affective Commitment Scale*, *Continuance Commitment Scale* et *Normative Commitment Scale*) et rapporter des corrélations avec des variables d'intérêt. Seules les variables ayant été étudiées dans au moins trois corrélations provenant d'échantillons indépendants ont été retenues. Au final, Meyer *et al.* (2002) ont effectué leurs travaux grâce aux données utilisables de 155 échantillons indépendants provenant de 99 articles publiés, 22 thèses et 34 communications non publiées.

D'une part, les résultats de Meyer *et al.* (2002) indiquent que la perception de soutien organisationnel est l'expérience de travail la plus déterminante de l'engagement organisationnel de type affectif. Les auteurs soulignent que ce résultat est cohérent avec les travaux d'Eisenberger *et al.* (1986) et que si une entreprise veut des employés engagés, elle a intérêt à démontrer son propre engagement envers ceux-ci en offrant un environnement de travail soutenant. Plus précisément, Meyer *et al.* (2002) suggèrent que les organisations qui veulent offrir du soutien à leurs employés peuvent les traiter de façon juste et leur offrir une forte direction. Cette dernière recommandation en lien avec la direction s'insère aisément au niveau des comportements de soutien adoptés par le superviseur sur le lieu du travail. En ce sens, ces résultats appuient notre intérêt porté envers le soutien organisationnel et le soutien du superviseur.

Du point de vue des conséquences, les résultats de Meyer *et al.* (2002) indiquent que les trois dimensions de l'engagement organisationnel proposées par Meyer et Allen (1991) sont liées négativement à l'intention de quitter et au roulement. Plus précisément, l'engagement organisationnel de type affectif présente la relation la plus significative avec l'intention de quitter l'organisation et avec le roulement. Ces résultats suggèrent que l'engagement organisationnel de type affectif pourrait diminuer les comportements de recherches en emploi, puisque ces comportements sont intimement liés au roulement. Ces résultats justifient une fois de plus notre intérêt pour la composante affective de l'engagement organisationnel.

Enfin, Meyer *et al.* (2002) proposent que les gestionnaires qui cherchent à faire grandir l'engagement organisationnel affectif de leurs employés trouvent probablement des indications dans la littérature grandissante sur le soutien organisationnel. De plus, comme nous le montrent les résultats de cette méta-analyse, les employeurs qui désirent améliorer la rétention de leur personnel ont avantage à favoriser leur engagement de type affectif. C'est dans cette perspective de recherche que s'inscrit notre projet de mémoire.

Étude de Vandenberghe et Bentein (2009)

Une étude récente de Vandenberghe et Bentein (2009) a pour objectif d'examiner si l'engagement affectif envers l'organisation et envers le superviseur ont des effets indépendants sur l'intention de quitter et le roulement en tant que tel et d'analyser comment ils interagissent afin de prédire ces résultats. Ainsi, les auteurs de cette étude s'intéressent aux différentes cibles de l'engagement et à leurs conséquences respectives. Puisque dans le cadre du présent mémoire nous ne nous intéressons qu'à une seule cible, soit l'organisation, nous ne rapporterons que les résultats en lien avec cette cible. Parmi leurs hypothèses, les auteurs en émettent une qui propose que l'engagement affectif envers l'organisation soit négativement lié à l'intention de quitter et au roulement.

D'un point de vue méthodologique, cette étude a été réalisée auprès de trois échantillons. D'abord, des données en lien avec les attitudes des participants ont été collectées à l'aide d'un échantillon de 172 employés d'une compagnie pharmaceutique. Ensuite, la relation entre l'engagement affectif et l'intention de quitter a été testée à l'aide d'un échantillon de 186 infirmières participantes à un cours de gestion. Enfin, la relation entre l'engagement affectif et le roulement en tant que tel a été testée à l'aide d'un échantillon de 431 diplômés universitaires. Afin de mesurer l'engagement affectif envers l'organisation, Vandenberghe et Bentein (2009) ont adapté le questionnaire développé par Meyer, Allen et Smith (1993). Ce dernier est en fait une version un peu modifiée du questionnaire d'Allen et Meyer (1990). Pour ce qui est de l'intention de quitter, les auteurs ont utilisé trois items adaptés du questionnaire de Hom et Griffeth (1991) et Jaros (1997). Enfin, la mesure du

roulement volontaire du troisième échantillon fut prise six mois après les données attitudinales en contactant les participants.

En bref, les résultats de Vandenberghe et Bentein (2009) indiquent que l'engagement affectif envers l'organisation est significativement et négativement lié à l'intention de quitter. Cependant, les résultats de cette étude démontrent que l'engagement organisationnel de type affectif n'est pas lié au roulement en tant que tel. Vandenberghe et Bentein (2009) présentent ce résultat comme une limite de leur recherche puisqu'il va à l'encontre de la littérature accumulée sur la relation entre l'engagement et le roulement. En outre, les résultats de Vandenberghe et Bentein (2009) nous portent à croire que l'engagement affectif des employés soit lié négativement à leurs comportements de recherche d'emploi.

1.3.4 Synthèse des études empiriques sur le lien entre l'engagement organisationnel de type affectif et le roulement

Les résultats des différentes études que nous avons recensées en lien avec l'engagement organisationnel indiquent que l'engagement de type affectif est significativement et négativement lié au roulement volontaire des employés. En effet, les résultats de ces études indiquent que l'engagement affectif soit une relation négative avec l'intention de quitter et le roulement (Tett et Meyer, 1993; Meyer *et al*, 2002; Vandenberghe et Bentein, 2009) et en relation positive avec l'intention de rester (Somers, 1995). Cependant, très peu d'études semblent s'intéresser aux liens qui existent entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi. Pourtant, étant un déterminant très proximal au roulement volontaire (Blau, 1993; 1994; Price, 2001), une meilleure compréhension du lien qui unit ces deux concepts permettrait de mieux comprendre le processus de roulement volontaire.

À la lumière de ces informations, nous émettons les hypothèses suivantes :

H2a: Il existe un lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.

H2b: *Il existe un lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi.*

H2c: *Il existe un lien indirect et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi.*

Par ailleurs, certaines études recensées suggèrent que l'engagement affectif soit un concept intimement lié au soutien organisationnel. Plus précisément, ces études proposent que l'engagement organisationnel de type affectif soit une conséquence du soutien organisationnel. En lien avec les résultats de ces études, nous portons une attention particulière à cette relation dans la section suivante de ce mémoire.

1.4 SOUTIEN ORGANISATIONNEL

1.4.1 Définition

Dans la littérature scientifique, le concept de soutien organisationnel est généralement défini de façon plutôt unanime. En effet, la majorité des travaux fondent leur définition sur l'étude d'Eisenberger *et al.* (1986) et propose que la perception de soutien organisationnel réfère aux « *beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being* » (p. 501). En plus de définir le concept, Eisenberger *et al.* (1986) ont proposé une opérationnalisation du soutien organisationnel. En effet, les auteurs ont développé le « *Survey of Perceived Organizational Support* » (SPOS) qui comprend 36 items servant à mesurer ce concept. Plus précisément, la mesure d'Eisenberger *et al.* (1986) s'intéresse aux perceptions de soutien organisationnel des répondants. Selon notre analyse de la littérature, cet outil semble être l'opérationnalisation la plus utilisée dans la littérature afin de mesurer le soutien organisationnel, et ce même dans les travaux les plus récents. D'ailleurs, cet outil a prouvé sa validité maintes fois et dans différents contextes (Rhoades et Eisenberger, 2002).

L'opérationnalisation d'Eisenberger *et al.* (1986) suggère que les perceptions de soutien des employés puissent être influencées par leurs superviseurs. En effet, dans leur instrument de mesure, Eisenberger *et al.* (1986) propose des indicateurs qui semblent en lien avec des comportements associés au superviseur (ex. : *Help is available from the organization when I have a problem.*). Par conséquent, cette opérationnalisation du soutien organisationnel laisse croire que les superviseurs ont un impact sur la perception de soutien organisationnel des employés. Ce mémoire étant basé sur une approche comportementale, nous avons décidé de nous intéresser au soutien du superviseur, ce dernier pouvant être considéré comme une représentation comportementale du soutien organisationnel.

Le concept de soutien du superviseur a été développé plus en profondeur peu de temps après les travaux Eisenberger *et al.* (1986). En effet, Kottke et Sharafinski (1988) ont introduit la notion de perception de soutien du superviseur dans un texte développant une opérationnalisation du concept. En se basant sur ces travaux, Rhoades et Eisenberger (2002) définissent la perception de soutien du superviseur comme étant « *views concerning the degree to which supervisors value their contributions and care about their well-being* » (p. 700). On peut constater que cette définition est sensiblement la même que celle proposée par Eisenberger *et al.* (1986), mais en remplaçant le terme « *organisation* » par « *superviseur* ». De manière plus précise, Thoits (1985) dans Ng et Sorenson (2008) définit la perception de soutien provenant du superviseur comme « *the beliefs employees hold regarding the extent to which supervisors [...] provide instrumental (work-related) and emotional assistance* » (Ng et Sorenson, 2008, p. 244). Puisque dans le cadre du présent mémoire, nous nous intéressons aux comportements qu'adoptent les superviseurs, cette définition retient notre attention.

D'autre part, en nous référant à la conceptualisation du soutien social proposé par Price (2001), nous constatons que l'auteur accorde une importance particulière au soutien du superviseur. En effet, Price (2001) avance que « *the belief is that supervisory support decreases turnover through its positive influence on job satisfaction and organizational commitment* » (p. 607). Ainsi, nous nous questionnons à savoir comment le soutien du superviseur peut en venir à avoir des conséquences positives pour l'organisation. À cet effet, il semble y avoir deux conceptualisations quant à ce type de soutien. D'abord, certains

auteurs positionnent le soutien du superviseur comme un déterminant du soutien organisationnel (ex. : Eisenberger *et al.*, 1986, Rhoades et Eisenberger, 2002). En appui, dans leur méta-analyse, Rhoades et Eisenberger (2002) soutiennent que « *because supervisors act as agents of the organization, having responsibility for directing and evaluating subordinates' performance, employees view their supervisor's favorable or unfavorable orientation toward them as indicative of the organization's support* » (p. 700). Ainsi, cela suggère que de par son influence au niveau des perceptions de soutien organisationnel, le soutien du superviseur peut avoir des impacts positifs pour l'organisation. Par ailleurs, d'autres chercheurs positionnent le soutien du superviseur comme ayant des effets indépendants du soutien organisationnel (Wayne, Shore et Liden, 1997). Cependant, les résultats de ces travaux indiquent également que le soutien du superviseur et la perception de soutien organisationnel sont des concepts fortement liés. C'est pourquoi dans ce mémoire, nous retenons la conceptualisation des travaux de Rhoades et Eisenberger (2002) qui propose que le soutien de superviseur contribue à la perception de soutien organisationnel.

1.4.2 Théories sous-jacentes

Tout comme le concept d'engagement organisationnel de type affectif, le concept de soutien organisationnel semble avoir ses racines dans une perspective d'échange social entre un individu et une organisation. Plus précisément, les auteurs s'intéressant au soutien organisationnel fondent souvent leurs hypothèses sur la théorie des normes de réciprocité de Gouldner (1960) que nous avons vue plus tôt. En appui, les résultats d'Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001) soutiennent que « *employees' perception of the organization's commitment to them (POS) contributes to a general obligation, based on the reciprocity norm, to care about their organization and to contribute to organizational objectives* » (p. 49). En ce sens, et comme le suggère Eisenberger *et al.* (1986), les normes de réciprocité de Gouldner (1960) se traduisent ainsi en obligation morale de bénéfices mutuels dans une relation entre les employés et l'organisation. En d'autres mots, lorsque l'organisation contribue à la perception de soutien des employés, ceux-ci sentiront une obligation de renvoyer des bénéfices à leur entreprise. Selon les travaux d'Eisenberger *et al.*

(2001), cette relation d'échange basée sur les normes de réciprocités aide à renforcer les relations interpersonnelles entre les travailleurs et l'organisation.

D'autre part, Gouldner (1960) propose certaines conditions qui sous-tendent à l'application de sa théorie. D'abord, l'auteur suggère que la valeur accordée aux bénéfices reçus est proportionnelle à l'intensité du besoin de l'individu qui les reçoit, à la quantité de ressources du donneur, aux motivations imputées au donneur et à la nature des contraintes perçus. Dans un même ordre d'idée, selon Rhoades et Eisenberger (2002), le soutien reçu par un employé est plus hautement valorisé s'il est offert sur une base de choix discrétionnaire plutôt que sous des circonstances hors du contrôle de l'organisation. Par exemple, des bénéfices accordés sous des contraintes syndicales seraient beaucoup moins valorisés que lorsque ces mêmes bénéfices seraient accordés sur une base volontaire. En ce sens, nous pourrions croire que les conditions évoquées par Gouldner (1960) puissent avoir un impact sur le soutien organisationnel.

Afin de tester empiriquement cette théorie, Eisenberger *et al.* (2001) ont réalisé une étude auprès d'un échantillon de travailleur américain. Les résultats d'Eisenberger *et al.* (2001) indiquent que la perception de soutien provenant de l'organisation crée chez l'employé le sentiment d'obligation d'avoir à cœur le bien-être de l'organisation et de l'aider à atteindre ses objectifs. Ce résultat suggère que ce sentiment d'obligation chez les employés pourrait découler en plusieurs conséquences positives pour l'organisation, comme la rétention de son personnel.

Toutefois, pour que ces théories de normes de réciprocité et d'échange social puissent créer chez les employés une perception de soutien organisationnel, Eisenberger *et al.* (1986) suggèrent qu'il faut d'abord qu'il y ait une personnification de l'organisation. À cet effet, les travaux de Levinson (1965) avancent qu'une personne qui évolue au sein d'une organisation se voit et voit les autres membres organisationnels comme étant des parties de l'entreprise personnifiée. En ce sens, les actions prises par les membres représentant l'organisation sont donc perçues comme étant les actions de l'organisation en tant que telle (Levinson, 1965). Ainsi, le soutien que procurent les superviseurs peut être associé au soutien que procure

l'organisation globale. Plus précisément, Levinson (1965) justifie cette personnification de l'organisation par différentes raisons, dont la responsabilité morale, financière et légale de l'organisation envers les actions prises des agents organisationnels; les politiques, normes et la culture qui procure une continuité et prescrit certains comportements; et le pouvoir que les agents de l'organisation exercent sur chaque employé (Rhoades et Eisenberger, 2002).

En résumé, la théorie de la perception de soutien organisationnel telle que développée par Eisenberger *et al.* (1986) repose sur les normes de réciprocité et la tendance des employés à accorder une personnification à l'organisation. Ainsi, prenant en considération ces théories, un soutien provenant des superviseurs envers l'employé encourage indirectement ce dernier à renvoyer un traitement favorable envers l'organisation. Comme le suggèrent les résultats d'Eisenberger *et al.* (1986), les employés peuvent renvoyer le soutien organisationnel perçu en orientant leurs efforts afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Ces théories suggèrent que le soutien du superviseur et le soutien organisationnel peuvent avoir des impacts avantageux pour l'organisation. D'ailleurs, plusieurs études empiriques mettent à l'épreuve ces propositions.

1.4.3 Études empiriques

Dans la littérature scientifique, plusieurs études empiriques examinent le soutien organisationnel comme variable indépendante. Dans cette section, nous avons recensé quelques études dominantes liant le soutien organisationnel à l'engagement organisationnel de type affectif et au roulement du personnel. Nous présentons aussi certaines études s'intéressant au soutien provenant du superviseur. Toutes ces études sont présentées dans un ordre chronologique.

Étude d'Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986)

Pour commencer, l'étude réalisée par Eisenberger *et al.* (1986) semble être reconnue comme une étude importante ayant abordé le soutien organisationnel. Plus précisément, cette étude a pour objectif de conceptualiser le soutien organisationnel, de développer un outil de

mesure afin de l'opérationnaliser et d'en examiner les effets sur l'absentéisme. Ainsi, Eisenberger *et al.* (1986) ont pour première hypothèse que les employés développent des croyances globales selon lesquels l'organisation accorde une valeur à leur contribution et se soucie de leur bien-être. Ensuite, comme deuxième et troisième hypothèse, Eisenberger *et al.* (1986) proposent que la perception de soutien organisationnel réduise l'absentéisme des employés et que la force de cette relation soit plus grande pour les employés avec une forte idéologie de l'échange que pour ceux avec une faible idéologie de l'échange.

Afin de tester leur première hypothèse, Eisenberger *et al.* (1986) ont utilisé un échantillon de 361 employés réparti dans neuf entreprises de différents secteurs d'activité. Pour cette première étude, les auteurs ont utilisé la version complète de leur outil de mesure. Ensuite, leurs deuxième et troisième hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon de 97 enseignements. Pour ces hypothèses et afin de mesurer la perception de soutien organisationnel, les auteurs ont utilisé une version courte du SPOS comportant les 17 items les plus significatifs.

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude d'Eisenberger *et al.* (1986) démontrent que les employés développent effectivement des croyances globales selon lesquelles l'organisation accorde une valeur à leur contribution et se soucie de leur bien-être. Ce résultat suggère que la conceptualisation de la perception de soutien organisationnel proposée par Eisenberger *et al.* (1986) soit valide, tout comme leur outil de mesure. De plus, les résultats de l'étude indiquent que cette perception de soutien organisationnel est significativement et négativement liée à l'absentéisme des employés. Notons que l'absentéisme est souvent identifié comme un comportement de retrait organisationnel, au même titre que les comportements associés au roulement. Ainsi, ce résultat suggère que la perception de soutien organisationnel peut avoir un impact sur les comportements de retrait organisationnel, comme les comportements de recherche d'emploi. Finalement, les résultats d'Eisenberger *et al.* (1986) démontrent que la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'absentéisme est plus forte pour les employés ayant une forte idéologie sociale que pour ceux en ayant une faible.

En conclusion à leur article, Eisenberger *et al.* (1986) proposent que ces résultats favorisent une intégration des théories de l'échange social dans la conceptualisation de l'engagement organisationnel. Aussi, les auteurs émettent plusieurs propositions de recherches futures, dont l'évaluation des effets de la perception de soutien organisationnel sur des attitudes comme l'attachement affectif des employés envers l'organisation.

Étude de Wayne, Shore, Liden (1997)

La littérature sur le soutien organisationnel tente aussi de comprendre comment le soutien se manifeste au sein des organisations. En ce sens, les travaux de Wayne, Shore et Liden (1997) ont pour objectif de différencier la perception de soutien organisationnel et les échanges entre le leader et les membres (LMX) en examinant les liens entre ces deux formes d'échange social et leurs conséquences. D'ailleurs, Wayne *et al.* (1997) définissent les échanges entre le leader et les membres comme étant « *Exchanges between the employee and his or her leader (supervisor)* » (p. 82). Spécifiquement, les auteurs proposent que les échanges entre le leader et les membres soient associés au soutien et l'orientation qu'amène le leader. Cette conceptualisation des échanges entre leader et membres adoptés par Wayne *et al.* (1997) s'apparente au soutien provenant du superviseur. Les résultats de cette étude peuvent donc nous orienter quant au rôle du soutien du superviseur dans le processus de roulement. Parmi leurs hypothèses, Wayne *et al.* (1997) proposent que les deux concepts à l'étude soient interreliés de façon positive et réciproque. De plus, les auteurs émettent l'hypothèse que ces deux concepts seraient liés de façon positive à la performance et au comportement de citoyenneté organisationnelle. Cependant, Wayne *et al.* (1997) proposent que chaque concept ait aussi des conséquences distinctes. En effet, les auteurs émettent l'hypothèse que la perception de soutien organisationnel est positivement liée à l'engagement affectif et négativement liée à l'intention de quitter, mais cette hypothèse n'est pas testée pour les échanges entre le leader et les membres.

D'un point de vue méthodologique, cette étude utilise des données secondaires provenant d'une recherche plus large réalisée dans une grande entreprise de plus de 20 000 employés aux États-Unis. Dans cette recherche, les données ont été collectées par des

questionnaires administrés par courrier. Dans le cas de Wayne *et al.* (1997), un échantillon final de 570 employés et 289 superviseurs a été utilisé afin de tester les hypothèses de la recherche. Parmi leurs mesures, Wayne *et al.* (1997) ont utilisé une version courte de neuf items du SPOS afin de mesurer la perception de soutien organisationnel. Pour mesurer les échanges entre le leader et les membres, Wayne *et al.* (1997) ont utilisé sept items de l'outil de Scandura et Graen (1984). En ce qui concerne l'engagement affectif, les auteurs ont utilisé l'outil de neuf items développé par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974). Enfin, Wayne *et al.* (1997) ont développé leur propre mesure de l'intention de quitter en s'inspirant de plusieurs autres mesures proposées dans la littérature.

Les résultats de Wayne *et al.* (1997) supportent l'hypothèse selon laquelle la perception de soutien organisationnel et les échanges entre le leader et les membres sont interreliés. Plus précisément, les résultats de l'étude indiquent que la qualité des échanges entre le leader et les membres a un effet plus grand sur la perception de soutien organisationnel, ce qui suggère que ces échanges contribuent à la perception de soutien organisationnel des employés. Ces résultats corroborent avec la conceptualisation proposée par Eisenberger *et al.* (1986) qui suggère que les superviseurs agissent comme des agents de l'organisation et que leurs échanges avec les employés contribuent à la perception de soutien organisationnel de ces derniers. De plus, les résultats de Wayne *et al.* (1997) démontrent un lien positif entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif. Indépendamment de ce lien, les résultats de cette étude indiquent un lien négatif et direct entre le soutien organisationnel et l'intention de quitter des employés. Ce résultat suggère que le soutien organisationnel est lié au roulement et qu'en conséquence, il pourrait aussi l'être aux comportements de recherche d'emploi. Wayne *et al.* (1997) interprète ces résultats en suggérant que les échanges entre les employés et l'organisation sont associés à des conséquences organisationnelles comme l'engagement ou le roulement, alors que les échanges entre les employés et le leader sont associés à des conséquences qui bénéficient directement au leader. Cependant, cette étude ne s'intéresse pas aux liens qui peuvent exister entre les échanges impliquant le superviseur et les conséquences organisationnelles par la médiation de la perception de soutien organisationnel.

Enfin, Wayne *et al.* (1997) mentionne qu'une des forces de leur étude réside dans le fait qu'ils utilisent des données provenant de différentes sources, soit des employés et des gestionnaires. Cependant, cette force est aussi une limite. En effet, certaines de leurs analyses ont été effectuées avec des données provenant de la même source, alors que d'autres analyses utilisent des données provenant de différentes sources. En ce sens, Wayne *et al.* (1997) suggèrent que ceci pourrait expliquer la force de certaines relations, comme celle entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif. Wayne *et al.* (1997) proposent qu'il soit pertinent dans les recherches futures d'examiner comment les échanges entre le leader et les membres et la perception de soutien organisationnel se développent auprès de nouveaux employés. Cette proposition rejoint en partie notre recherche qui s'effectue dans un contexte de nouveaux employés.

Étude de Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001)

Rhoades, Eisenberger et Armeli (2001) s'intéressent également aux différentes sources de soutien en publiant un article qui rapporte les résultats de trois études. En bref, ces études avaient pour objectif d'examiner les relations entre les expériences en emploi, la perception de soutien organisationnel, l'engagement affectif et le roulement des employés. D'abord, la première étude examine les relations entre les expériences en emploi, la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif. Parmi les expériences en emploi considérées, Rhoades *et al.* (2001) inclut le soutien du superviseur. En lien à cette première étude, Rhoades *et al.* (2001) émettent l'hypothèse que la perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre le soutien du superviseur et l'engagement affectif. Pour tester cette hypothèse, les auteurs utilisent un échantillon de 367 diplômés d'une université située dans l'Est américain. Dans cette première étude, la perception de soutien organisationnel a été mesurée par une version de huit items tirés du SPOS d'Eisenberger *et al.* (1986) alors que l'engagement affectif a été mesuré par cinq items provenant de l'outil de Meyer *et al.* (1993) et un item provenant du *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday *et al.* (1979). En ce qui concerne la perception de soutien du superviseur, Rhoades *et al.* (2001) ont adapté quatre items provenant du SPOS en remplaçant le mot « organisation » par « superviseur ».

Ensuite, la deuxième étude a pour objectif d'examiner la direction de la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif. À cet effet, Rhoades *et al.* (2001) émettent l'hypothèse que la perception de soutien organisationnel est positivement reliée aux changements de l'engagement affectif dans le temps, ce qui signifie qu'elle en serait un déterminant. Pour atteindre cet objectif, Rhoades *et al.* (2001) ont mesuré la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif à deux temps et ont effectué des analyses de modélisation d'équations structurelles. L'intervalle de temps entre les deux mesures était de deux ans pour un échantillon de 333 employés et de trois ans pour un autre échantillon de 226 employés. Les deux échantillons étaient formés d'employés travaillant pour une grande organisation de vente d'appareils électroniques située au nord-est des États-Unis. Dans cette deuxième étude, Rhoades *et al.* (2001) ont utilisé sept items tirés du SPOS d'Eisenberger *et al.* (1986) afin de mesurer la perception de soutien organisationnel, alors que l'engagement affectif fut mesuré de la même manière que lors de la première étude.

Enfin, la troisième étude a pour objectif d'examiner les relations entre l'engagement affectif, la perception de soutien organisationnel et le roulement des employés. Ainsi, les auteurs émettent l'hypothèse que l'engagement affectif joue un rôle médiateur dans la relation négative entre la perception de soutien organisationnel et le roulement volontaire des employés. Pour tester cette hypothèse, Rhoades *et al.* (2001) ont utilisé deux échantillons provenant de deux types d'entreprise. Un premier échantillon était constitué de 1124 employés provenant de la même organisation de vente que l'échantillon de la deuxième étude. Le deuxième échantillon était constitué de 262 employés d'une firme nord-américaine de production d'œuf. Pour mesurer la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif, les auteurs ont utilisé les mêmes mesures que ceux de la deuxième étude. Pour sa part, le roulement a été mesuré d'un point de vue organisationnel avec les données du roulement volontaire provenant des registres des organisations six mois plus tard.

Dans l'ensemble, les résultats de la première étude de Rhoades *et al.* (2001) démontrent que la perception de soutien provenant du superviseur est liée positivement et significativement à la perception de soutien organisationnel. De plus, leurs résultats indiquent

également que cette dernière perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de soutien du superviseur et l'engagement affectif. Ainsi, les auteurs interprètent ces résultats en suggérant que les employés distinguent l'appui de différentes sources d'expérience en emploi comme le soutien du superviseur et les additionnent afin de déterminer le soutien organisationnel, qui mène à une augmentation de l'engagement affectif. Ce type de relation retient particulièrement notre attention dans le cadre de ce mémoire. Pour ce qui est de la deuxième étude, les résultats de Rhoades *et al.* (2001) indiquent que la perception de soutien organisationnel est liée aux changements de l'engagement affectif dans le temps. Selon les auteurs, ces résultats amènent une preuve que la perception de soutien organisationnel est un déterminant l'engagement affectif, et non l'inverse. En effet, selon leurs résultats, l'engagement affectif n'était pas relié aux changements de la perception de soutien organisationnel dans le temps. Ces résultats suggèrent donc un sens logique à cette relation et appuient les propositions du modèle théorique de Price (2001) et de ce mémoire. Enfin, les résultats de la troisième étude suggèrent que l'engagement affectif joue un rôle médiateur dans la relation qui lie la perception de soutien organisationnel et le roulement. Ces résultats suggèrent donc que la perception de soutien organisationnel augmente l'engagement affectif et à son tour, cet engagement fait diminuer le roulement volontaire. Ainsi, ce résultat nous porte à croire que ce même type de relation médiatrice peut exister avec les comportements de recherche d'emploi.

Étude d'Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades (2002)

Afin de mieux comprendre le rôle du soutien du superviseur, Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades (2002) se sont intéressés aux liens qui unissent la perception de soutien du superviseur, la perception de soutien organisationnel et le roulement des employés. Plus précisément, l'article présente trois études réalisées par les auteurs. Pour ce mémoire, nous nous intéressons principalement à deux de ces études. D'une part, la première étude a pour but d'examiner la relation entre la perception de soutien du superviseur et le changement de perception de soutien organisationnel dans le temps. En lien avec cette étude, Eisenberger *et al.* (2002) émettent l'hypothèse que la perception de soutien

du superviseur est liée positivement au changement de perception de soutien organisationnel dans le temps. D'autre part, la deuxième étude de l'article qui nous intéresse a pour objectif de mieux comprendre les liens entre le soutien organisationnel, le soutien du superviseur et le roulement des employés. À cet effet, les auteurs émettent l'hypothèse que le soutien organisationnel agit comme médiateur dans la relation entre le soutien du superviseur et le roulement.

Afin de tester leur hypothèse en lien avec la première étude, Eisenberger *et al.* (2002) ont utilisé un échantillon de 314 diplômés d'une université belge. Dans cette étude, la perception de soutien organisationnel a été mesurée à l'aide de trois items inspirés de l'outil d'Eisenberger *et al.* (1986). De même, la perception de soutien du superviseur a été mesurée à l'aide de trois items tirés du même outil, mais en remplaçant le terme « organisation » par « superviseur ». En ce qui a trait à leur hypothèse en lien avec la deuxième étude, Eisenberger *et al.* (2002) ont utilisé un échantillon de 493 employés d'une chaîne de détaillants électroniques du nord-est américain. Pour vérifier cette hypothèse, les auteurs ont mesuré la perception de soutien organisationnel à l'aide de 8 items tirés de l'outil d'Eisenberger *et al.* (1986). De plus, la perception de soutien du superviseur a été mesurée à l'aide de ces mêmes 8 items, mais en remplaçant le terme « organisation » par le terme « superviseur ». Enfin le roulement volontaire a été mesuré à l'aide de données organisationnelles récoltées six mois après l'administration du questionnaire.

Les résultats des études d'Eisenberger *et al.* (2002) indiquent que la perception de soutien provenant du superviseur est positivement et significativement liée au changement temporel de perception de soutien organisationnel. Cependant, les résultats de cette étude indiquent que la relation inverse n'est pas soutenue. Selon Eisenberger *et al.* (2002), ces résultats suggèrent que le soutien du superviseur est un déterminant du soutien organisationnel, et non l'inverse. D'ailleurs, les résultats d'Eisenberger *et al.* (2002) démontrent également que la perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation négative entre la perception de soutien du superviseur et le roulement volontaire. Plus précisément, les résultats montrent que la perception de soutien organisationnel médie complètement la relation entre le soutien du superviseur et le

roulement. Ainsi, ce résultat appuie la théorie de Levinson (1965) qui indique que le superviseur agit à titre d'agent organisationnel et que les employés associent son soutien à une perception de soutien organisationnel. Bref, les résultats de cette étude indiquent donc que le soutien organisationnel serait directement lié au roulement, alors que le soutien du superviseur l'est indirectement. Étant des concepts très liés, ces résultats suggèrent que des relations semblables pourraient exister par rapport aux comportements de recherche d'emploi.

Étude de Rhoades et Eisenberger (2002)

Au cours de la même année, Rhoades et Eisenberger (2002) ont publié une méta-analyse qui a pour objectif de revoir systématiquement la littérature sur la perception de soutien organisationnel afin d'en examiner les bases théoriques, les antécédents et les conséquences. Afin de recenser leurs études, Rhoades et Eisenberger (2002) ont effectué une recherche informatique sur différentes banques de données et pour différents types de documents comme des articles, des mémoires ou des thèses. Pour être retenus comme un antécédent ou une conséquence dans leur étude, Rhoades et Eisenberger (2002) avaient comme critère qu'il soit présent dans au moins trois recherches qui l'examinent. Au final, un total de 73 études ont été intégrées pour les analyses de la revue de la littérature. Notons également que ces études ont été réalisées dans différents contextes organisationnels tels que le secteur manufacturier, privé, de la santé et de l'éducation.

D'un point de vue psychométrique, les résultats de la revue de littérature de Rhoades et Eisenberger (2002) indique que le SPOS développé par Eisenberger *et al.* (1986) est l'outil le plus utilisé afin de mesurer la perception de soutien organisationnel. En moyenne, et selon les résultats de Rhoades et Eisenberger (2002), les études empiriques utilisent 13 items du SPOS et obtiennent un alpha de Cronbach de .90. Ainsi, ces résultats suggèrent que le SPOS est un outil de mesure de perception du soutien très fiable et grandement utilisé dans la littérature.

Du côté des antécédents du soutien organisationnel, les résultats de cette méta-analyse indiquent que la perception de soutien du superviseur est un déterminant important de la perception de soutien organisationnel. Ces résultats soutiennent ceux d'Eisenberger *et al.* (2002). D'ailleurs, Rhoades et Eisenberger (2002) interprètent ce résultat dans la même direction qu'Eisenberger *et al.* (1986) en suggérant que les superviseurs agissent à titre de représentants de l'organisation en évaluant et dirigeant la performance des employés ce qui contribue à la perception de soutien provenant de l'organisation de ces derniers. Ce résultat appuie la conceptualisation du soutien du superviseur qui est retenue dans ce mémoire.

Du côté des conséquences, les résultats de Rhoades et Eisenberger (2002) démontrent une forte relation positive entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif. Ce résultat appuie les fondements théoriques discutés plus tôt et suggère que plus l'organisation est engagée envers ces employés (soutien organisationnel), plus ceux-ci devraient l'être envers l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986). En ce sens, Rhoades et Eisenberger (2002) suggèrent que les employés réciproquent fortement le souci que l'organisation a de leur bien-être et la valeur qu'elle leur accorde par un attachement émotionnel envers l'organisation. Ce résultat montre à quel point le soutien organisationnel et l'engagement affectif sont des concepts intimement liés. Ensuite, les résultats de la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) indiquent une forte relation positive du soutien organisationnel avec le désir de rester avec l'organisation et une forte relation négative avec l'intention de quitter. Ainsi, ces résultats suggèrent un lien direct entre le soutien organisationnel et le roulement volontaire des employés. En ce qui nous concerne, cela suggère qu'un lien direct semblable puisse exister entre la perception de soutien organisationnel et les comportements de recherche d'emploi.

Étude de Maertz, Griffeth, Campbell et Allen (2007)

Une étude plutôt récente de Maertz, Griffeth, Campbell et Allen (2007) a pour objet d'étude la rétention des employés, comme nous le faisons dans ce mémoire. En ce sens, l'étude de Maertz *et al.* (2007) a pour objectif premier de contribuer au courant de littérature sur la rétention des employés afin d'améliorer les modèles de roulement volontaire. Plus

spécifiquement, Maertz *et al.* (2007) ont pour objectif de mieux comprendre comment la perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du superviseur en viennent à influencer le roulement volontaire. De plus, les auteurs ont également pour objectif d'examiner par quel chemin ces perceptions de soutien en viennent à influencer le roulement. En lien avec ces objectifs de recherche, Maertz *et al.* (2007) émettent l'hypothèse que la perception de soutien de l'organisation a un effet sur le processus de roulement par la médiation de l'engagement affectif et normatif. Ensuite, les auteurs proposent l'hypothèse que la perception de soutien du superviseur a un effet partiellement médié par la perception de soutien organisationnel sur le roulement. Enfin, Maertz *et al.* (2007) émettent l'hypothèse que la relation négative entre la perception de soutien organisationnel et le roulement serait plus forte pour ceux qui perçoivent un faible soutien du superviseur et plus faible pour ceux qui perçoivent un fort soutien de leur superviseur.

Afin de tester leurs hypothèses, Maertz *et al.* (2007) ont réalisé leur étude auprès d'un échantillon de 225 travailleurs sociaux provenant de quatre différents comtés d'un état au sud des États-Unis. Un questionnaire fut utilisé et distribué aux employés par groupe lors des heures de travail. Il est à noter que ces données proviennent d'un projet de recherche plus large. Afin de mesurer l'engagement affectif, les auteurs ont utilisé neuf items provenant du *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday *et al.*, (1979). Pour ce qui est de la perception de soutien organisationnel, Maertz *et al.* (2007) ont utilisé 16 items provenant du SPOS développé par Eisenberger *et al.* (1986). Pour mesurer la perception de soutien du superviseur, les chercheurs ont adapté trois items du SPOS en remplaçant le terme « organisation » par « superviseur ». Enfin, le processus cognitif lié au départ volontaire des employés a été mesuré par 10 items de Hom et Griffeth (1991) alors que le roulement en tant que tel a été mesuré à l'aide de données organisationnelles 12 mois après la collecte de donnée.

En général, les résultats de Maertz *et al.* (2007) indiquent que la perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du superviseur sont toutes les deux significativement et négativement reliées au roulement. De plus, selon leurs résultats, la relation entre la perception de soutien organisationnel et le roulement est plus forte lorsque la

perception de soutien du superviseur est faible. Par ailleurs, les résultats de Maertz *et al.* (2007) démontrent aussi que l'engagement affectif joue un rôle médiateur dans le relation entre la perception de soutien organisationnel et le roulement. Cependant, il n'en est pas de même pour la perception de soutien du superviseur. En effet, leurs résultats indiquent que la perception de soutien du superviseur a un effet sur le roulement par l'intermédiaire du soutien organisationnel et aussi par lien direct. En lien avec ces résultats, Maertz *et al.* (2007) proposent que les superviseurs agissent à titre de représentants de l'organisation, mais aussi en tant qu'acteurs indépendants développant des relations interpersonnelles avec les employés. Puisqu'à notre connaissance cette dernière proposition n'a pas beaucoup d'appui empirique, nous nous en tiendrons à la contribution du soutien du superviseur au soutien organisationnel.

En conclusion à cet article, une limite soulignée par Maertz *et al.* (2007) est la faible variance expliquée du roulement. Comme le mentionnent les auteurs, cette limite est souvent présente dans les études sur le roulement.

Étude de Perryer, Jordan, Firms et Travaglione (2010)

Une étude récente de Perryer, Jordan, Firms et Travaglione (2010) a pour objectif d'examiner les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Parmi leurs hypothèses de recherche, Perryer *et al.* (2010) suppose que l'engagement affectif envers l'organisation et la perception de soutien organisationnel sont négativement liés à l'intention de quitter. Cependant, Perryer *et al.* (2010) amènent une nouvelle perspective d'interaction entre ces concepts. En effet, les auteurs proposent l'hypothèse que l'effet d'interaction entre de la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif aura un effet négatif sur l'intention de quitter.

Pour tester leurs hypothèses, Perryer *et al.* (2010) ont utilisé un échantillon de 436 employés d'une firme gouvernemental en Australie. Pour la collecte des données, un questionnaire a été diffusé sur l'intranet de l'organisation à tous les employés de la firme. Afin de mesurer la perception de soutien organisationnel, les auteurs eu recours au très utilisé

SPOS d'Eisenberger *et al.* (1986). Pour ce qui est de l'engagement organisationnel, Perryer *et al.* (2010) ont utilisé l'outil de mesure développé par Allen et Meyer (1990). Plus précisément, les items mesurant l'engagement affectif et l'engagement de continuité ont été utilisés. Afin de prédire le roulement, les auteurs ont mesuré l'intention de quitter des participants en utilisant trois items.

Dans l'ensemble, les résultats des travaux de Perryer *et al.* (2010) indiquent que l'engagement organisationnel de type affectif et la perception de soutien organisationnel sont négativement et significativement liés à l'intention de quitter. Ainsi, ces résultats suggèrent que des liens directs semblables peuvent exister entre l'engagement affectif, le soutien organisationnel et les comportements de recherche d'emploi. De plus, les résultats de cette recherche indiquent également une interaction entre l'engagement affectif et la perception de soutien organisationnel dans la prédiction de l'intention de quitter. Selon Perryer *et al.* (2010), ces résultats suggèrent qu'il existe une relation synergétique entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif envers l'intention de quitter. En d'autres termes, une diminution de l'engagement affectif et de la perception de soutien organisationnel mènerait à une augmentation plus que proportionnelle de l'intention de quitter. Bien que ce type d'approche n'est pas testé dans ce mémoire, ces résultats rappellent encore une fois à quel point le soutien organisationnel et l'engagement affectif sont des concepts fortement liés.

1.4.4 Synthèse des études empiriques sur les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et le roulement

En somme, notre recension des écrits démontre que le soutien organisationnel peut être conceptualisé dans une optique d'échange social entre les travailleurs et l'organisation. À cet effet, les résultats de plusieurs études empiriques démontrent un lien entre le soutien organisationnel et l'engagement affectif (Wayne *et al.*, 1997; Rhoades *et al.*, 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002). De plus, les résultats de certaines de ces études indiquent que l'engagement affectif agit à titre de médiateur dans la relation entre le soutien organisationnel et le roulement ou l'intention de quitter (Rhoades *et al.*, 2001; Maertz *et al.*, 2007). Ces

résultats suggèrent que des liens semblables pourraient exister entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et les comportements de recherche d'emploi. Par conséquent, nous émettons les hypothèses suivantes :

H3a: Il existe un lien positif et significatif entre le soutien organisationnel et l'engagement organisationnel de type affectif.

H3b: Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement organisationnel de type affectif.

H3c: Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement organisationnel de type affectif.

En dépit de ce lien indirect du soutien organisationnel envers le roulement, les résultats de certaines études empiriques démontrent un lien direct entre le soutien organisationnel et le roulement ou l'intention de quitter (Wayne et al, 1997; Rhoades et Eisenberger, 2002; Maertz *et al.* 2007, Perryer *et al.*, 2010). Ainsi, ces résultats suggèrent que le soutien organisationnel pourrait également être directement lié aux comportements de recherche d'emploi. Pour cette raison, nous émettons les hypothèses suivantes :

H3d: Il existe un lien négatif et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.

H3e: Il existe un lien négatif et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi.

H3f: Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherches.

De plus, les différents écrits théoriques que nous avons répertoriés suggèrent que le soutien du superviseur contribue à la perception de soutien organisationnel. En effet, dans la mesure où les employés accordent une personnification à l'organisation (Eisenberger *et al.*,

1986), les superviseurs agissent à titre d'agents organisationnels et leurs actions peuvent être perçues comme les actions de l'organisation en soi (Levinson, 1965). Ainsi, cela suggère que les superviseurs contribuent à la relation d'échange entre l'organisation et les employés. D'ailleurs, plusieurs études empiriques que nous avons répertoriées ont obtenu des résultats qui indiquent que le soutien du superviseur a des effets indirects sur l'engagement affectif des employés et sur leur roulement par la médiation du soutien organisationnel (Rhoades *et al.*, 2001; Eisenberger *et al.*, 2002). De ce fait, il semble que les superviseurs puissent avoir un impact indirect sur les comportements de recherche d'emploi des employés. Par conséquent, nous émettons les hypothèses suivantes :

H4a: *Il existe un lien positif et significatif entre le soutien du superviseur et le soutien organisationnel.*

H4b: *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et l'engagement organisationnel de type affectif par la médiation du soutien organisationnel.*

H4c: *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.*

H4d: *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.*

1.5 SYNTHÈSE GLOBALE

Bref, la rétention des employés est un défi organisationnel majeur auquel les organisations doivent faire face. Comme nous pouvons le constater, plusieurs études théoriques et empiriques s'intéressent aux déterminants du roulement volontaire des employés. Plus précisément, un certain nombre d'entre elles ont examiné les liens qui existent entre le soutien organisationnel, le soutien du superviseur, l'engagement organisationnel de type affectif et le roulement. Dans ce chapitre, nous en avons d'ailleurs recensé plusieurs.

Cependant, notre analyse de la littérature indique que la grande majorité des études qui cherchent à prédire le roulement d'un point de vue individuel le font à l'aide de l'intention de quitter ou de rester. Certes, cette mesure de l'intention est valide et pertinente, mais tout comme Griffeth *et al.* (2000), nous croyons qu'une mesure comportementale représente un meilleur déterminant du roulement volontaire puisqu'elle est concrète et proximale au départ volontaire. À notre connaissance, aucune étude n'a examiné les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi. Ce mémoire tente de combler en partie ce vide dans la littérature scientifique sur la rétention des employés.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons plus particulièrement aux déterminants des comportements de recherche d'emploi. Selon la littérature que nous avons analysée, l'engagement organisationnel est un concept fortement lié à la rétention du personnel (Mowday *et al.*, 1982). Plus précisément, et comme le suggère la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002), nous constatons que l'engagement organisationnel de type affectif est la composante de l'engagement organisationnel la plus fortement et négativement liée au roulement. D'ailleurs, nous remarquons dans notre recension des écrits que la majorité des études qui s'intéressent aux liens entre l'engagement organisationnel et le roulement le font à l'aide de cette composante affective de l'engagement proposée par Meyer et Allen (1991). Pour ces raisons, nous portons une attention particulière à cette composante de l'engagement organisationnel.

Par ailleurs, notre recension des écrits révèle que l'engagement organisationnel de type affectif est un concept intimement lié à la perception de soutien organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1986). Plus précisément, la perception de soutien organisationnel est étudiée comme un antécédent de l'engagement organisationnel de type affectif pouvant avoir un impact sur la rétention des employés (Rhoades *et al.*, 2001). De plus, notre analyse de la littérature suggère que le soutien provenant du superviseur est un déterminant clé de la perception de soutien organisationnel et qu'il pourrait avoir des conséquences au niveau organisationnel (Eisenberger *et al.*, 2002). Par conséquent, ces deux éléments structuraux

retiennent notre attention dans le cadre de notre étude sur les déterminants des comportements de recherche d'emploi.

CHAPITRE II

MODÈLE D'ANALYSE

L'objectif premier de cette étude empirique est de répondre à la question suivante : « Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? » Dans ce chapitre, nous présentons le modèle d'analyse sous-jacent à notre étude.

2.1 MODÈLE D'ANALYSE

La construction de notre modèle d'analyse repose sur les appuis théoriques et empiriques rapportés dans le chapitre précédent. La figure 2.1 illustre ce modèle. En bref, on peut y voir qu'un total de cinq variables sont à l'étude dans ce mémoire. Les liens hypothétiques entre les variables y sont également illustrés. Les sections suivantes détaillent chacune des variables du modèle.

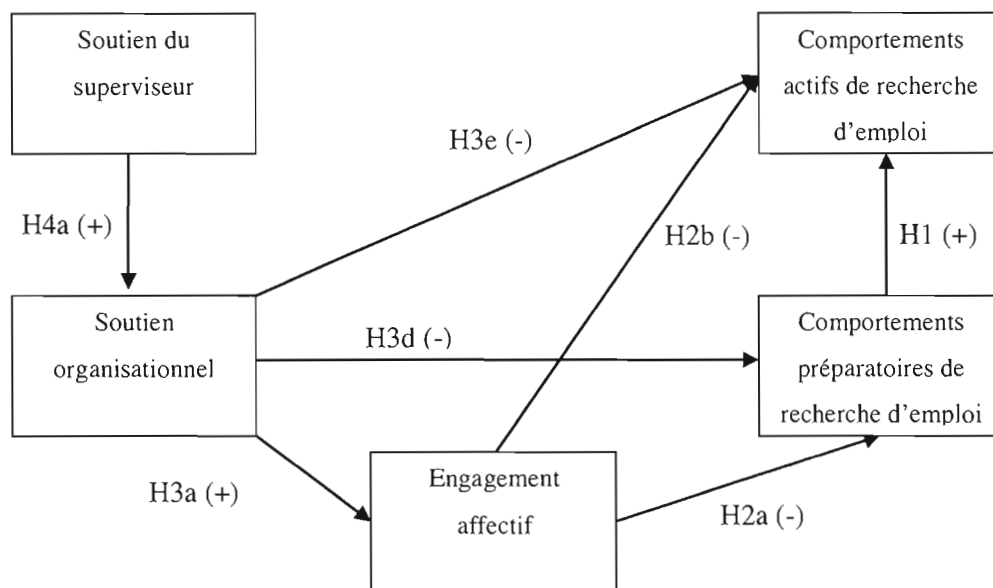


Figure 2.1: Modèle d'analyse de la recherche

2.1.1 Variable dépendante

D'abord, comme le montre notre modèle d'analyse à la figure 2.1, les comportements de recherche d'emploi sont positionnés à l'extrême droite donc comme une variable dépendante. La littérature identifie clairement les comportements de recherche d'emploi comme un déterminant sophistiqué et très concret du roulement (Griffeth *et al.*, 2000). De plus, dans le modèle théorique qu'il propose, Price (2001) positionne cette variable comme le déterminant direct de l'intention de rester qui à son tour est positionnée comme un déterminant direct du roulement volontaire. En d'autres mots, les comportements de recherche d'emploi sont généralement considérés comme étant très proximaux au roulement volontaire.

La littérature scientifique identifie aussi deux sous-dimensions au concept de comportements de recherche d'emploi, soit les comportements préparatoires et les comportements actifs. Tel que précisé au chapitre I, les comportements préparatoires de recherche d'emploi font référence aux actions prises par les employés pour accumuler de l'information relative aux potentielles opportunités d'emploi à l'aide de différentes sources alors que les comportements actifs font plutôt référence aux comportements qui communiquent publiquement et de façon non ambiguë la disponibilité du travailleur à occuper un autre emploi (Blau, 1993). Par exemple, consulter des sites de recherche d'emploi et réviser son Curriculum Vitae (C.V.) pourraient être qualifiés de comportements préparatoires alors qu'envoyer son C.V. et passer des entrevues seraient plutôt considérés comme des comportements actifs (Blau, 1993).

Comme l'illustre notre modèle, nous examinons les déterminants spécifiques des deux dimensions des comportements de recherche d'emploi proposées par Blau (1994). À ce sujet, les résultats des travaux de Blau (1994) indiquent que les comportements préparatoires de recherche d'emploi sont indirectement liés au roulement par la médiation des comportements actifs de recherche d'emploi. Dans un même ordre d'idée, Griffeth *et al.* (2000) présentent un raisonnement logique qui positionne les comportements préparatoires comme un antécédent aux comportements actifs de recherche d'emploi. En conséquence, tel qu'illustré à la figure 2.1, nous proposons un lien positif entre les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi.

Enfin, notre recension des écrits indique que l'opérationnalisation des comportements de recherche d'emploi de Blau (1993) semble être la plus utilisée dans les études empiriques s'intéressant à la rétention ou au roulement du personnel. Spécifiquement, Blau (1993) utilise un outil de mesure de 12 items. Parmi ces items, six sont dédiés à la mesure des comportements préparatoires de recherche d'emploi et six servent à mesurer les comportements actifs de recherche d'emploi. Les participants doivent répondre sur une échelle de type Likert en 5 points allant de « 1=Jamais » à « 5=Très fréquemment ». Pour cette mesure, Blau (1993) a obtenu un alpha de Cronbach de 0,81 pour la mesure des comportements préparatoires de recherche d'emploi et de 0,80 pour celle des comportements actifs de recherche d'emploi. Griffeth *et al.* (2000) encouragent les auteurs à utiliser cette mesure dans le cadre d'études portant sur la rétention.

2.1.2 Variables explicatives

Notre modèle d'analyse présente plusieurs types de liens qui unissent nos variables explicatives à nos variables dépendantes. Considérant le peu d'études réalisées à ce jour sur les comportements de recherche d'emploi, il semble plus intéressant d'examiner tous les liens pertinents théoriquement au lieu de restreindre notre modèle aux liens reconnus dans la littérature empirique.

2.1.2.1 Engagement organisationnel de type affectif

Notre modèle d'analyse présente l'engagement organisationnel de type affectif comme un déterminant clé des comportements de recherche d'emploi. Dans le cadre de ce mémoire, l'engagement organisationnel de type affectif fait référence à l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication d'un individu envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, un employé avec un fort engagement affectif reste au sein de l'organisation parce que c'est vraiment ce qu'il veut (Meyer et Allen, 1991).

Par ailleurs, la conceptualisation même de l'engagement affectif ainsi que les résultats de nombreuses études empiriques indiquent que cette variable est liée négativement

et significativement au roulement des employés (Mowday *et al.*, 1982; Meyer *et al.*, 2002). Pour ce qui est des comportements de recherche d'emploi, le modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001) propose un lien direct et négatif entre l'engagement organisationnel et les comportements de recherche d'emploi. En conséquence, notre modèle d'analyse tel qu'illustré à la figure 2.1 présente des liens directs et négatifs entre l'engagement organisationnel de type affectif et les deux dimensions des comportements de recherche d'emploi.

Au niveau mesure, l'engagement organisationnel de type affectif a souvent été opérationnalisé à l'aide du « *Affective Commitment Scale* » développé par Allen et Meyer (1990). Bien que la version originale de l'outil de mesure comporte huit items, la version la plus souvent utilisée dans la recherche empirique est une version comprenant six items développée par Meyer *et al.* (1993). Plus précisément, l'outil utilise une échelle de type Likert en sept points allant de « 1=Fortement en désaccord » à « 7=Fortement en accord ». Pour la version de l'outil comportant six items, Meyer *et al.* (1993) ont obtenu un alpha de Cronbach de 0,87.

2.1.2.2 Soutien organisationnel

Dans le cadre de ce mémoire, le soutien organisationnel fait référence à la croyance des employés que l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être (Eisenberger *et al.* 1986). Cette définition est celle adoptée par la majorité des études qui s'intéressent au soutien organisationnel. En bref, les résultats des travaux d'Eisenberger *et al.* (1986) ainsi que les résultats de plusieurs études empiriques indiquent qu'il existe un lien direct et positif entre le soutien organisationnel et l'engagement organisationnel de type affectif (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ce lien est clairement illustré dans notre modèle d'analyse.

Notre modèle d'analyse présente aussi des liens indirects et négatifs entre la perception de soutien organisationnel et les deux dimensions des comportements de recherche d'emploi. En effet, plusieurs études empiriques positionnent l'engagement organisationnel de type affectif comme un médiateur entre le soutien organisationnel et le

roulement (Rhoades *et al.*, 2001; Maertz *et al.*, 2007). Cependant, notre recension des écrits nous porte également à croire que le soutien organisationnel est lié directement et négativement aux comportements de recherche d'emploi. En effet, certaines études empiriques suggèrent une forte corrélation entre la perception de soutien organisationnel et le roulement (Wayne *et al.*, 1997; Rhoades et Eisenberger, 2002). Comme nous l'illustrons à la figure 2.1, nous établissons donc des liens directs et négatifs entre la perception de soutien organisationnel et les deux dimensions des comportements de recherche d'emploi.

Au niveau de l'opérationnalisation du soutien organisationnel, le « *Survey of Perceived Organizational Support* » (SPOS) développé par Eisenberger *et al.* (1986) est l'outil le plus utilisé par les auteurs. La version originale de l'outil comporte 36 items, mais les études empiriques utilisent habituellement une version abrégée comportant quelques items au choix des chercheurs. L'outil original d'Eisenberger *et al.* (1986) utilise une échelle de type Likert en 7 points allant de « 1=Fortement en désaccord » à « 7=Fortement en accord ». Eisenberger *et al.* (1986) ont obtenu un alpha de 0,97 pour cette mesure de la perception de soutien organisationnel. Dans leur méta-analyse, Rhoades et Eisenberger (2002) rapportent un grand nombre d'études ayant utilisé cet outil et ayant obtenu des alphas de Cronbach au-delà de 0,90.

2.1.2.3 Soutien du superviseur

Dans le cadre de ce mémoire, le soutien du superviseur fait référence aux comportements de ce dernier qui montrent qu'il valorise la contribution des employés et se soucie de leur bien-être (Rhoades et Eisenberger, 2002; Kottke et Sharafinski, 1988). Comme on le remarque à la figure 2.1, les liens qui unissent ce concept aux attitudes et comportements des employés sont indirects. En effet, notre analyse de la littérature suggère que le superviseur agisse à titre d'agent organisationnel et que le soutien qu'il procure aux employés contribue à leur perception de soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberger, 2002; Levinson, 1965). En ce sens, notre modèle d'analyse propose que le soutien du superviseur soit directement et positivement lié à la perception de soutien organisationnel et indirectement et négativement aux deux dimensions des comportements de recherche d'emploi. De plus, notre modèle propose un lien indirect et positif entre le soutien du

superviseur et l'engagement organisationnel de type affectif par la médiation de la perception de soutien organisationnel.

Dans les études empiriques, le soutien du superviseur est généralement opérationnalisé via une perception comme pour la perception de soutien organisationnel. D'ailleurs, Kottke et Sharafinski (1988) ont développé le « *Survey of Perceived Supervisor Support* » en s'inspirant largement du SPOS, mais en changeant le terme « organisation » pour le terme « superviseur ». Notons que ce type de mesure est très souvent utilisé dans la littérature sur le soutien du superviseur. De plus, les auteurs utilisent généralement le même type d'échelle que celle utilisée pour le SPOS. Dans leurs travaux, Kottke et Sharafinski (1988) ont obtenu un alpha de Cronbach de 0,98 pour cette mesure. Toutefois, bien que cet outil de mesure basé sur des perceptions ait démontré une bonne fiabilité, dans ce mémoire, nous avons opté pour une opérationnalisation comportementale du soutien du superviseur. Les comportements du superviseur sont facilement observables par les employés et en conséquence, ceux-ci devraient être en mesure de bien les évaluer. De plus, ce type de mesure appuie notre approche de recherche de type comportemental.

2.2 HYPOTHÈSES

Par souci de clarté, nous rappelons ici les hypothèses qui sont testées dans ce mémoire. Comme on peut le voir à la figure 2.1, notre modèle d'analyse présente plusieurs hypothèses de liens directs. Ces hypothèses sont représentées par les flèches qui unissent nos variables. Notre modèle illustre également plusieurs hypothèses de liens indirects. Ces liens sont en fait une combinaison de liens directs (ex : le soutien du superviseur a un lien indirect avec l'engagement affectif via le soutien organisationnel).

Dans l'ensemble, nous avons émis les quatorze hypothèses suivantes :

H1 : *Il existe un lien positif et significatif entre les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi.*

H2a : *Il existe un lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.*

H2b : *Il existe un lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi.*

H2c: *Il existe un lien indirect et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi.*

H3a : *Il existe un lien positif et significatif entre le soutien organisationnel et l'engagement organisationnel de type affectif.*

H3b : *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement organisationnel de type affectif.*

H3c : *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement organisationnel de type affectif.*

H3d : *Il existe un lien négatif et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.*

H3e : *Il existe un lien négatif et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi.*

H3f : *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherches.*

H4a : *Il existe un lien positif et significatif entre le soutien du superviseur et le soutien organisationnel.*

H4b : *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et l'engagement organisationnel de type affectif par la médiation du soutien organisationnel.*

H4c : *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.*

H4d : *Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.*

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce troisième chapitre, nous procédons à une description des principaux aspects méthodologiques de notre recherche. Plus spécifiquement, nous présentons le type de recherche, le terrain, les participants, ainsi que les données et les instruments de mesure qui ont été utilisés.

3.1 TYPE DE RECHERCHE

D'abord, notre étude s'insère dans un champ de recherche de type appliquée. Au Canada, plusieurs organisations éprouvent actuellement des difficultés avec la rétention de leurs employés. Or, il est bien connu qu'un haut taux de roulement puisse engendrer plusieurs problèmes au sein d'une organisation, que ce soit en termes de divers coûts ou de transfert de compétence. Par ailleurs, nous remarquons que les organisations investissent des sommes faramineuses dans toutes sortes de pratiques afin de retenir leurs employés. Ainsi, une meilleure compréhension des déterminants structureaux et individuels des comportements de recherche d'emploi pourrait aider les entreprises à mettre en place des pratiques qui permettraient de diminuer ces comportements et donc, le roulement. Bref, vu son intérêt pratique pour les gestionnaires, cette recherche peut être qualifiée d'appliquée.

D'autre part, il s'agit d'une recherche explicative dans la mesure où elle tente d'expliquer une variable dépendante, soit les comportements de recherche d'emploi. Plus précisément, notre objectif est de comprendre les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi. Nous pouvons aussi qualifier cette recherche comme étant déductive. En effet, nous avons effectué une revue de la littérature empirique et théorique nous permettant de mieux saisir une problématique étudiée, soit la rétention des travailleurs. Ensuite, nous avons construit notre question de recherche en lien avec cette littérature. Plus spécifiquement, nous pouvons qualifier notre étude d'hypothético-déductive puisque nous nous sommes inspirés du modèle

explicatif du roulement volontaire de Price (2001) afin d'émettre nos hypothèses que nous allons mettre à l'épreuve dans un contexte particulier, soit celui du secteur des technologies de l'information et de la communication. D'ailleurs, le devis qui guide cette recherche est un devis à coupe transversale. En ce sens, nous cherchons à comprendre les liens qui unissent des concepts. De plus, cette recherche est de type synchronique puisque nous utilisons des données collectées en un seul temps. Notons également qu'aucune manipulation de variables n'est faite.

Enfin, nous pouvons affirmer que cette recherche est de nature quantitative. Effectivement, nous avons utilisé des données collectées à l'aide d'un questionnaire élaboré dans le but de mesurer chaque variable à l'étude dans la présente recherche. La mesure de chaque variable est faite sur une échelle chiffrée ce qui nous permet d'obtenir des données quantifiables et de poursuivre avec des analyses statistiques.

3.2 TERRAIN ET PARTICIPANTS

3.2.1 Terrain

Nos données proviennent d'une filiale montréalaise d'une firme internationale œuvrant dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce terrain est cohérent avec le modèle de Price (2001) qui est à la base de notre étude. En effet, tel que recommandé par Price (2001), il s'agit d'une entreprise qui évolue dans un contexte où le roulement représente un défi majeur. En soutien, selon les travaux de McKnight, Phillips et Hardgrave (2009), le secteur d'activités des TIC est un domaine où la main d'œuvre est en forte demande. De plus, selon McKnight *et al.* (2009), les travailleurs du domaine des TIC détiennent des compétences clés, ce qui les rend très coûteux à remplacer. Ces auteurs proposent aussi que ces travailleurs soient souvent plus loyaux envers leur profession qu'envers leur employeur. Enfin, Thatcher et Boyle (2002) rapportent que plus de 20% des travailleurs en technologies de l'information quittent leur emploi chaque année. De plus, en regard de nos participants, Griffeth *et al.* (2000) soulignent qu'un faible taux de chômage et l'utilisation grandissante d'Internet à des fins de recherche d'emploi facilitent la tâche aux chercheurs d'emploi. Dans certains domaines tels que celui des TIC, les employés

travaillent au quotidien avec des appareils ayant accès à Internet, ce qui leur donne un accès privilégié à ce vaste terrain de recherche d'emploi. Ainsi, il est donc d'autant plus pertinent de s'intéresser aux comportements de recherche d'emploi de ce type de main d'œuvre, puisque le risque d'adoption semble plus élevé. Ainsi, ces études font ressortir l'importance et la difficulté de retenir les travailleurs de ce secteur d'activité. Pour ces raisons, les employés du secteur des TIC représentent une population qui retient particulièrement notre attention afin de tester nos hypothèses.

3.2.2 Participants

La population des travailleurs du secteur des TIC étant très vaste, il est quasi impossible de l'étudier dans son ensemble. Ainsi, afin de tester nos hypothèses, nous avons eu recours à un échantillon de convenance de cette population. Spécifiquement, nos participants (N=308) sont les nouveaux employés de l'organisation constituant notre terrain embauchés entre le 1er avril 2009 et le 30 septembre 2010. Cet échantillon correspond aux critères d'applicabilité du modèle explicatif du roulement volontaire proposé par Price (2001). En effet, nos participants travaillent dans une société capitaliste et démocratique au sein d'une organisation qui les rémunère pour leurs services. De plus, notre échantillon est constitué d'employés permanents et non d'employés contingents.

Le tableau 3.1 présente la distribution des nos répondants (N=308) selon certaines caractéristiques sociodémographiques. En bref, les résultats indiquent que la majorité des répondants étaient des hommes (86%) francophones (70.1%) détenant un diplôme de niveau collégial ou plus (89%). Enfin, nos résultats révèlent que 48.1% de nos répondants ont moins de 30 ans et qu'ils ne possèdent pas beaucoup d'expérience dans le domaine des TIC. En effet, près de 60% de nos répondants ont rapporté entre 0 et 2 ans d'expérience dans le domaine des TIC.

Tableau 3.1: Distribution des répondants selon certaines variables socio-démographiques

| Variables sociodémographiques | Distribution | N |
|---------------------------------------|--------------|-----|
| Sexe | | |
| - Hommes | 86% | 265 |
| - Femmes | 14% | 43 |
| Scolarité | | |
| - Secondaire | 11% | 34 |
| - Collégial | 32.8% | 101 |
| - Universitaire 1 ^{er} cycle | 31.8% | 98 |
| - Universitaire 2 ^e cycle | 24.4% | 75 |
| Expérience dans le domaine | | |
| - 0 à 2 ans | 59.6% | 184 |
| - Entre 2 et 4 ans | 13.4% | 41 |
| - Entre 4 et 6ans | 8.1% | 25 |
| - Entre 6 et 8 ans | 3.9% | 12 |
| - Entre 8 et 10 ans | 3.3% | 10 |
| - Plus de 10 ans | 11.7% | 36 |
| Âge | | |
| - 20-24 ans | 9.4% | 29 |
| - 25-29ans | 38.7% | 119 |
| - 30-34 ans | 25.9% | 80 |
| - 35-39 ans | 17.6% | 54 |
| - 40 ans et plus | 8.4% | 26 |
| Langue parlée | | |
| - Français | 70.1% | 216 |
| - Anglais | 29.9% | 92 |

3.3 DONNÉES

Les données utilisées dans le cadre du présent mémoire sont des données secondaires issues d'une étude subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) portant sur la rétention des travailleurs. Ces données ont été recueillies par

le biais de questionnaires administrés par les chercheurs Lucie Morin de l'Université du Québec à Montréal et Stéphane Renaud de l'Université de Montréal. Le questionnaire au temps 2 développé par ces chercheurs comportait 10 sections. Dans ce mémoire, nous n'avons retenu que les sections traitant du soutien organisationnel, du soutien du superviseur, de l'engagement organisationnel de type affectif et des comportements de recherche d'emploi. Au total, les chercheurs Morin et Renaud ont administré un questionnaire sur trois temps de mesure, soit entre 0 et six mois, entre six mois et 12 mois, et enfin entre 12 et 18 mois après l'embauche (collecte non terminée au moment du dépôt du mémoire). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons uniquement au deuxième temps de mesure correspondant à entre six mois et un an après l'arrivée du participant dans l'organisation. Nous croyons que ce choix est meilleur que le temps 1 étant donné qu'après plus six mois de travail au sein d'une organisation, les employés sont plus aptes à évaluer, par exemple, le soutien reçu de leur superviseur et de leur organisation (Jokisaari et Nurmi, 2009). De plus, puisque nous examinons les comportements de recherche d'emploi d'individus actuellement en emploi, des participants avec un peu d'ancienneté (entre 6 mois et un an) sont préférables à des participants récemment embauchés (0 à six mois), car ces derniers sont fort probablement encore en lune de miel et donc avec un faible désir de quitter.

À l'égard de la procédure de collecte de donnée, notons que la participation des employés s'est faite sur une base volontaire et a été réalisée durant les heures de travail. Plus précisément, le questionnaire était disponible sur le web via la plateforme « *SurveyMonkey* ». Ce logiciel permet aux répondants de répondre et d'envoyer leurs résultats via Internet à partir de leur poste de travail. Spécifiquement, l'équipe de recherche du professeur Morin a envoyé un courriel à tous les participants contenant une description de l'étude, le lien Internet pour avoir accès au questionnaire et une assurance de confidentialité des données. Le questionnaire était disponible sur le WEB durant un total de quatre semaines. Durant ce temps, un membre de l'équipe a été sur place à quelques reprises (surtout durant les deux premières semaines de la collecte de données) afin d'encourager les participants à répondre au questionnaire via la messagerie texte interne. Un courriel de rappel a aussi été envoyé deux semaines après le premier. Cette stratégie a résulté en un haut taux de réponse. En effet, pour le temps 2, des 353 employés qui avaient répondu au questionnaire au temps 1, 308 ont rempli le questionnaire (87%). En réalité, le taux de réponse approche les 90%, car quelques

employés ayant répondu au temps 1 avaient quitté l'organisation avant l'administration du questionnaire au temps 2.

3.4 INSTRUMENTS DE MESURE

3.4.1 Comportements actifs de recherche d'emploi

Cette variable a été mesurée par trois items (ex. : « Je remplis des demandes d'emploi. ») issus de l'instrument développé par Blau (1994). Une analyse des erreurs de mesures réalisée avec AMOS (voir section 4.2.2.) nous a permis de constater qu'un des items présente une erreur de mesure supérieure à 50%. Toutefois, aux fins de l'analyse statistique, nous avons dû garder cet item afin de conserver au moins trois indicateurs par facteur. Cette analyse des erreurs de mesure sera présentée plus en détail au chapitre IV. Utilisant une échelle de type Likert en 6 points (1= Jamais et 6=Toujours), les répondants devaient préciser leur fréquence d'adoption pour chaque comportement actif de recherche d'emploi. Le résultat de notre analyse de fiabilité indique un alpha de Cronbach de ,83 pour cette mesure.

3.4.2 Comportements préparatoires de recherche d'emploi

Cette variable a été mesurée par six items (ex. : « Je révise mon CV. ») aussi issus de l'instrument développé par Blau (1994). Les participants devaient répondre de la même façon que pour les comportements actifs avec la même échelle. L'analyse des erreurs de mesures réalisée avec AMOS nous a permis de constater que deux items de comportements préparatoires de recherche d'emploi présentent une erreur de mesure de plus de 50%. Nous avons donc décidé de retirer ces deux items. Ainsi, un nombre final de quatre items ont été utilisés afin de mesurer la variable de comportements préparatoires de recherche d'emploi. Le résultat de notre analyse de fiabilité indique un alpha de ,86 pour cette mesure.

3.4.3 Engagement organisationnel de type affectif

La variable d'engagement organisationnel de type affectif a été mesurée par six items (ex. : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers XXX¹ ») issus d'une étude de Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005). Cette mesure est largement inspirée du très utilisé « *Affective Commitment Scale* » (ACS) d'Allen et Meyer (1990), lequel a largement fait ses preuves dans de nombreuses études scientifiques. L'analyse des erreurs de mesures réalisée avec AMOS nous a permis de constater que dans notre étude, un item de cet outil présente une erreur de mesure de plus de 50%. Nous avons donc retiré cet item et la mesure finale comporte cinq indicateurs. Tout comme la grande majorité des études publiées, les participants devaient répondre à l'aide d'une échelle de type Likert en 7 points allant de « 1= Tout à fait en désaccord » à « 7= Tout à fait en accord ». Le résultat de notre analyse de fiabilité indique un alpha de ,90 pour cette mesure.

3.4.4 Soutien organisationnel

Dans notre étude, le soutien organisationnel a été mesuré à l'aide de trois items (ex. : « L'organisation prend en considération les besoins personnels des employés ») adaptés du très utilisé « *Survey of Perceived Organizational Support* » (SPOS) d'Eisenberger *et al.* (1986). Cet instrument de mesure, qui a été utilisé dans de très nombreuses études empiriques, a démontré une grande fiabilité (Rhoades et Eisenberger, 2002). L'analyse des erreurs de mesures nous a permis de constater qu'un des indicateurs relatifs à ce concept présente une erreur de mesure supérieure à 50%. Cependant, comme pour les comportements actifs de recherche d'emploi, nous avons dû garder cet item afin de conserver au moins trois indicateurs par facteur aux fins de l'analyse statistique. Spécifiquement, les participants devaient répondre à la question « *Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord/désaccord avec chacun des énoncés suivants.* » en utilisant une échelle de type Likert en 6 points allant de « 1= Tout à fait en désaccord » à « 6= Tout à fait en accord ». Le résultat de notre analyse de fiabilité indique un alpha de ,80 pour cette mesure.

¹ À des fins de confidentialité, le nom de la compagnie a été remplacé par XXX dans tout le mémoire.

3.4.5 Soutien du superviseur

La variable du soutien du superviseur a été mesurée par 12 items (ex. : « Mon manager direct me donne de la reconnaissance ») représentant des comportements de soutien du superviseur au quotidien. Spécifiquement, nos participants devaient répondre à la question « Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés suivants s'applique à votre situation de travail. » en utilisant une échelle de Likert de 6 points allant de « 1= Jamais » à « 6= Toujours ». Cette mesure, développée par les chercheurs Morin et Renaud spécifiquement pour leur recherche, s'appuie sur les travaux de Major, Davis, Germano, Fletcher, Sanchez-Hucles et Mann (2007). Les travaux de Major *et al.* (2007) portent sur les meilleures pratiques adoptées par les superviseurs dans un contexte de technologie de l'information. En bref, on y retrouve plusieurs pratiques en lien avec la gestion de la performance, l'implication des employés, la formation et le développement, la responsabilisation, la communication et plusieurs autres thèmes. L'analyse des erreurs de mesures réalisée avec AMOS a permis de constater que quatre items présentent une erreur de mesure supérieure à 50% et ne mesurent donc pas bien les comportements de soutien adoptés par un superviseur. Nous avons donc décidé de retirer ces items. Ainsi, notre mesure finale du soutien du superviseur contient huit items. Le résultat de notre analyse de fiabilité indique un alpha de ,93 pour cette mesure.

Cette mesure comportementale diffère des opérationnalisations habituellement utilisées qui reposent sur des perceptions. En effet, selon notre recension des écrits, pratiquement toutes les études portant sur le soutien du superviseur opérationnalisent ce concept sous la forme d'une perception de soutien. En appui, notons que la quasi-totalité des études recensées a utilisé l'outil d'Eisenberger *et al.* (1986) en changeant toutefois le terme « organisation » pour « superviseur ». Dans ce mémoire, nous avons décidé d'opérationnaliser le soutien du superviseur par des comportements concrets parce que notre principale variable d'intérêt était aussi un comportement. De plus, il s'agit de comportements observables et mesurables pour les employés, ce qui assure une certaine validité.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Dans ce quatrième chapitre, nous présentons les résultats de nos analyses statistiques effectuées dans le but de répondre à notre question de recherche, soit « Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? ». Spécifiquement, nous présentons d'abord les résultats des analyses statistiques descriptives pour chaque variable suivis des résultats du test des hypothèses. Dans cette dernière section, nous présentons la méthode d'analyse utilisée, l'analyse factorielle confirmatoire ainsi que l'analyse du modèle structurel.

4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES

Dans cette première section, nous traitons des analyses statistiques descriptives. Les résultats présentés dans cette section sont relatifs aux concepts à l'étude de cette recherche, soit les comportements de recherche en emploi, l'engagement affectif, le soutien organisationnel et le soutien du superviseur. Selon Baillargeon (2001), l'analyse descriptive « *permet de rendre plus intelligible une série d'observations en permettant de dégager les caractéristiques essentielles (moyenne, médiane, écart-type, proportion...) qui se dissimulent dans une masse de données* » (p. 8). Ce genre d'analyse repose sur plusieurs statistiques. Le tableau 4.1 définit les statistiques dont nous traitons dans cette section.

En bref, les statistiques de tendance centrale, soit la moyenne (\bar{x}), la médiane (M_e) et le mode (M_0), nous permettent de mieux comprendre « *l'ordre de grandeur des valeurs constituant la série* » (Baillargeon, 2001, p.95). Deuxièmement, les statistiques de dispersion, soit le score minimum (x_{\min}), le score maximum (x_{\max}) et l'écart-type (s), nous indiquent « *dans quelle mesure les valeurs observées s'écartent les unes des autres ou s'écartent de leur valeur centrale* » (Baillargeon, 2001, p.95). Enfin, les statistiques de distribution soient, le degré d'asymétrie (S_k) et le degré d'aplatissement (a_4) sont des indicateurs de la forme des courbes de distribution des variables. Plus spécifiquement, le degré d'asymétrie nous informe

sur la dispersion des données par rapport à la valeur centrale de l'échelle alors que le degré d'aplatissement nous informe du niveau de différence des effectifs des valeurs voisines de la valeur centrale.

Tableau 4.1 : Définitions des statistiques descriptives à l'étude

| Statistiques | Définitions (Baillargeon, 2001) |
|--------------------------------------|--|
| Moyenne (\bar{X}) | La moyenne arithmétique est la somme des valeurs de la série divisée par le nombre n. (p.95) |
| Médiane M_e | La médiane est la valeur de la variable statistique, dans la série de données ordonnée en ordre croissant ou décroissant, qui partage cette série en deux parties. (p.110) |
| Mode (M_0) | Le mode est la valeur de la variable statistique la plus fréquente que l'on observe dans une série. (p.113) |
| Minimum (x_{\min}) | La plus petite valeur de la série. (p.96) |
| Maximum (x_{\max}) | La plus grande valeur de la série. (p.96) |
| Écart-type (s) | Racine carrée de la somme des carrés des écarts des valeurs x_i par rapport à la moyenne divisée par (n-1). (p.96) Une distribution dite normale présente un écart-type élevé. |
| Degré d'asymétrie (S_k) | Le degré d'asymétrie est caractérisé par un coefficient, noté S_k . Une valeur située entre -1 et 1 est considérée comme bonne. Une valeur située entre -2 et 2 est considérée comme acceptable. S_k Négatif = Asymétrie négative S_k Nul = Distribution symétrique S_k Positif = Asymétrie positive Une distribution est symétrique si les valeurs de la variable statistique sont également dispersées de part et d'autre d'une valeur centrale. (p.121) |
| Degré d'aplatissement (α_4) | Le degré d'aplatissement est caractérisé par un coefficient, noté α_4 . Une valeur située entre -1 et 1 est considérée comme bonne. Une valeur située entre -2 et 2 est considérée comme acceptable. $\alpha_4 > 3$, la courbe est leptokurtique (courbe aigüe) $\alpha_4 = 3$, la courbe est mésojurtique (courbe normale) $\alpha_4 < 3$, la courbe est platykurtique (courbe aplatie) Une distribution est plus ou moins aplatie selon que les fréquences des valeurs voisines des valeurs centrales diffèrent peu ou beaucoup les unes par rapport aux autres. (p.121) |

Dans ce mémoire, toutes nos variables s'appuient sur une échelle de type Likert à 6 points excepté pour l'engagement qui s'appuie sur une échelle à 7 points. Le tableau 4.2 présente les résultats de nos analyses descriptives pour toutes les variables à l'étude. Il est important de noter ici que le fait d'avoir remplacé les données manquantes par la moyenne peut avoir eu une certaine influence sur les résultats de nos analyses descriptives. Les sections qui suivent discutent des résultats de chaque variable à l'étude.

Tableau 4.2 : Statistiques descriptives des variables à l'étude

| | Soutien du superviseur | Soutien organisationnel | Engagement organisationnel de type affectif | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | Comportements actifs de recherche d'emploi |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------|---|---|--|
| N Valide | 308 | 308 | 308 | 308 | 308 |
| Moyenne | 3,8816 | 4,3479 | 4,9533 | 2,3013 | 1,4926 |
| Médiane | 3,8816 | 4,3479 | 4,9176 | 2,3013 | 1,3333 |
| Mode | 3,88 | 5,00 | 4,92 | 1,00 | 1,00 |
| Écart-type | ,95469 | ,95591 | 1,22066 | ,89769 | ,68471 |
| Variance | ,911 | ,914 | 1,490 | ,806 | ,469 |
| Asymétrie | -,077 | -,817 | -,571 | ,522 | 2,163 |
| Erreur std. d'asymétrie | ,139 | ,139 | ,139 | ,139 | ,139 |
| Aplatissement | ,080 | ,527 | ,099 | ,075 | 5,888 |
| Erreur std. d'aplatissement | ,277 | ,277 | ,277 | ,277 | ,277 |
| Minimum | 1,00 | 1,00 | 1,80 | 1,00 | 1,00 |
| Maximum | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 5,00 | 5,00 |

4.1.1 Comportements actifs de recherche en emploi

Comme nous le montre le tableau 4.2, la moyenne de 1,49 indique qu'en général, il y a relativement peu de comportements actifs de recherche d'emploi chez les participants de notre étude. Ce résultat semble normal considérant que les participants sont à l'emploi de l'entreprise depuis moins d'un an. Par ailleurs, l'inverse aurait été plutôt inquiétant pour

l'organisation où nous avons effectué notre collecte de données. D'ailleurs, Blau (1993, 1994) a obtenu des résultats semblables pour cette variable lors de ses travaux ($\bar{x}=17,9\%$; $\bar{x}=16,4\%$). Malgré cette moyenne relativement faible, l'écart-type obtenu pour cette variable est plutôt élevé ce qui suggère une bonne distribution des données. En soutien, comme nous l'indiquent le maximum et le minimum, certains participants adoptent peu de comportements actifs de recherche d'emploi alors que d'autres en adoptent beaucoup. De plus, les résultats montrent que la médiane se trouve très près de la moyenne, ce qui démontre une fois de plus que nous avons une distribution relativement normale des données. Cependant, et comme le montre la figure 4.1, la distribution de nos données est située plus vers la gauche de l'échelle, soit vers les valeurs plus faibles. En appui, le degré d'asymétrie de 2,163 indique que les scores individuels des participants sont majoritairement situés à gauche de la valeur centrale. Par ailleurs, puisque le degré d'aplatissement est supérieur à 3, nous pouvons qualifier cette courbe de leptokurtique. Toutefois, ce résultat peut être dû à la grande concentration de réponses pour la valeur « 1 » de l'échelle tel qu'on peut le constater à la figure 4.1. Bref, malgré plusieurs indices qui montrent que les comportements actifs de recherche d'emploi sont généralement faibles, les résultats de nos statistiques descriptives indiquent que la distribution des données pour cette variable n'est pas problématique.

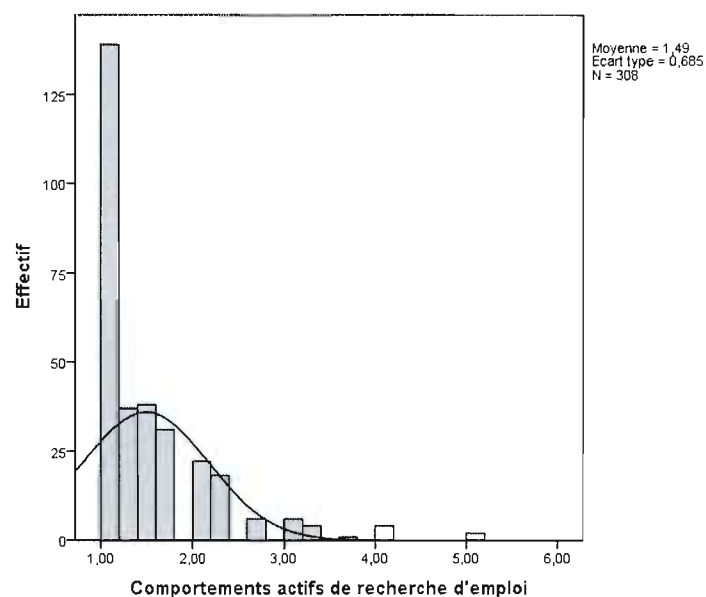


Figure 4.1: Distribution des résultats individuels pour la mesure des comportements actifs de recherche en emploi.

4.1.2 Comportements préparatoires de recherche en emploi

Comme on peut le voir au tableau 4.2, la moyenne des comportements préparatoires de recherche en emploi de 2.30 est plus élevée que celle des comportements actifs de recherche en emploi ($\bar{X}=1,49$). Ce résultat nous apparaît normal puisque comme nous l'avons indiqué au chapitre I, ces comportements sont moins proximaux au roulement que les comportements actifs de recherche d'emploi. D'ailleurs, Blau (1993, 1994) a obtenu des résultats semblables lors de ses travaux ($\bar{X}=20,3\%$; $\bar{X}=18,5\%$). Plus précisément, Blau (1994) attribue ce résultat à une cause logique en suggérant que l'emphase soit mise sur une préparation adéquate du chercheur d'emploi avant de vraiment chercher de façon active. Comme pour les comportements actifs de recherche d'emploi, notons que cette moyenne est plutôt faible. Toutefois, l'écart-type relativement élevé indique que nous avons une bonne distribution des données. En appui, nous pouvons voir à l'aide du maximum et du minimum que certains résultats sont très faibles et d'autres très élevés. De plus, nos résultats indiquent que la médiane de cette variable est égale à sa moyenne, ce qui suggère une distribution normale des données. Pour sa part, le degré d'asymétrie de 0,522 indique une légère asymétrie positive des données, ce qui signifie que nos résultats sont situés légèrement plus à gauche de la valeur centrale comme on peut le voir à la figure 4.2. Enfin, les résultats du tableau 4.2 indiquent que la courbe de distribution des résultats de cette variable est platykurtique, soit aplatie. En effet, le degré d'aplatissement de 0,075 indique qu'aucune valeur de l'échelle n'est allée chercher un effectif très élevé comparativement aux autres. De plus, un indice qui varie entre -1 et 1 est considéré comme plus que satisfaisant. Bref, bien que la moyenne soit un peu faible, ces résultats indiquent que la distribution des données pour cette variable n'est pas problématique.

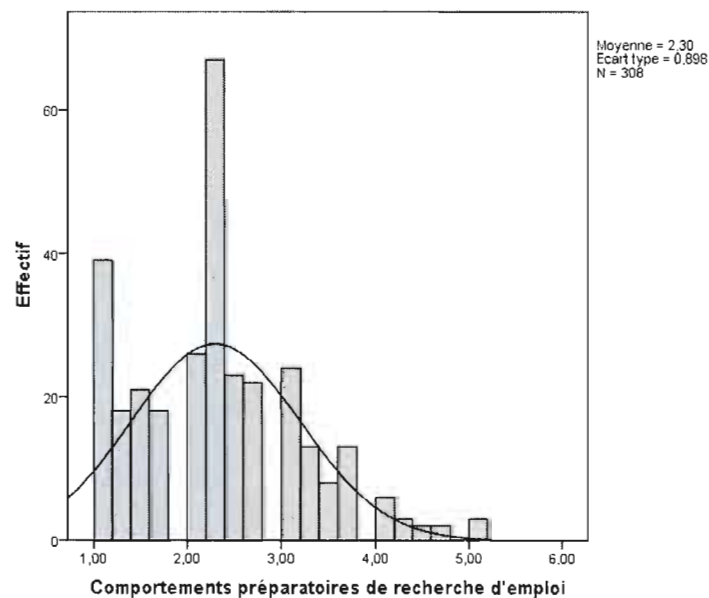


Figure 4.2: Distribution des résultats individuels pour la mesure des comportements préparatoires de recherche en emploi.

4.1.3 Engagement organisationnel affectif

D'abord, la moyenne de 4,95 présentée au tableau 4.2 suggère qu'en général, l'engagement organisationnel de type affectif est relativement satisfaisant. En effet, la valeur « 5 » de notre échelle signifie « Assez en accord », ce qui montre que nos participants sont assez en accord avec les énoncés d'engagement affectif du questionnaire. Par ailleurs, l'écart-type plutôt élevé pour cette variable suggère une distribution étendue des données. En appui, comme l'indiquent le maximum et le minimum, les scores des participants se distribuent sur l'ensemble de l'échelle utilisée. Ces résultats suggèrent que bien que certains employés soient fortement engagés affectivement à l'organisation, certains ne le sont pas du tout. Par ailleurs, les résultats du tableau 4.2 indiquent que la médiane et le mode sont très rapprochés de la moyenne, ce qui suggère que ces données sont distribuées de façon normale. Par ailleurs, le degré d'asymétrie de la distribution de $-.571$ signifie que la courbe de distribution présente une asymétrie négative, comme nous pouvons le constater à la figure 4.3. Ce résultat signifie que les scores individuels sont généralement plus à droite de la valeur centrale de l'échelle, soit plus élevés. Le degré d'aplatissement de $.099$ indique que notre distribution des résultats

suit une courbe platykurtique, soit une courbe aplatie. En d'autres termes, aucune valeur de l'échelle n'est allée chercher un effectif très élevé comparativement aux autres. Bref, les résultats des statistiques descriptives relatives à cette variable suggèrent une bonne distribution des données sur l'échelle utilisée.

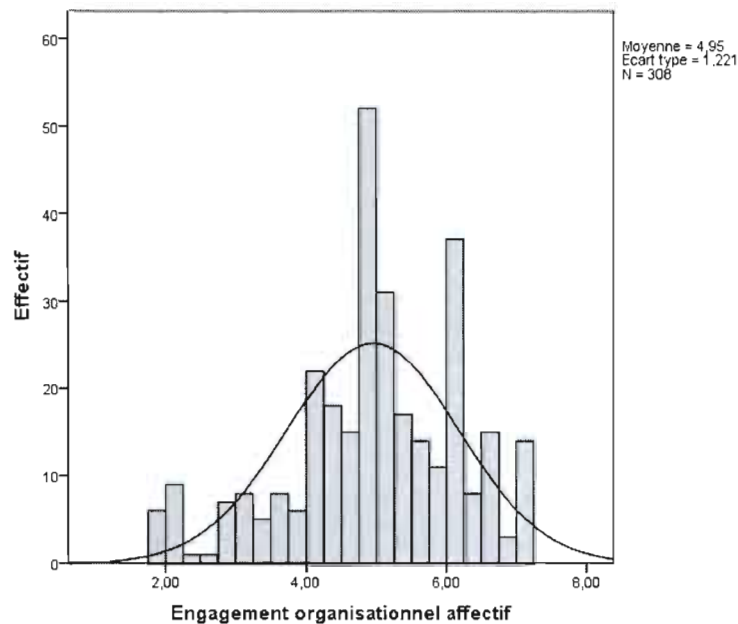


Figure 4.3: Distribution des résultats individuels pour la mesure de l'engagement organisationnel de type affectif

4.1.4 Soutien organisationnel

Pour cette variable, nos résultats présentés au tableau 4.2 indiquent une moyenne de 4,35, ce qui suggère qu'en général, la perception de soutien organisationnel est modérée. En effet, la valeur 4 est légèrement plus haute que la valeur centrale de l'échelle et signifie « Un peu en accord ». De plus, l'écart-type relativement élevé associé à cette variable suggère une bonne distribution des données sur l'ensemble de l'échelle. D'ailleurs, le maximum et le minimum indiquent que les résultats sont répartis sur toute l'échelle. En effet, le maximum de 6,00 indique que certains répondants perçoivent beaucoup de soutien provenant de l'organisation. Toutefois, les résultats du tableau 4.2 indiquent également que le minimum est de 1, ce qui signifie que certains participants perçoivent très peu de soutien provenant de

l'organisation. Nos résultats montrent aussi que la médiane est égale à la moyenne, ce qui suggère une distribution normale des données. Cependant, nos résultats rapportent que pour cette variable, la courbe de distribution des données a un degré d'asymétrie négatif de -0,817, ce qui signifie que les scores individuels des répondants sont majoritairement plus élevés que la valeur centrale, comme le montre la figure 4.4. De plus, le degré d'aplatissement de 0,527 indique que la courbe de distribution des données est platykurtique, soit aplatie. Ce résultat signifie qu'aucune valeur de l'échelle n'est allée chercher un effectif très élevé comparativement aux autres. En somme, les résultats des statistiques descriptives relatives à la perception de soutien organisationnel indiquent que les données sont distribuées de façon relativement normale sur l'échelle utilisée.

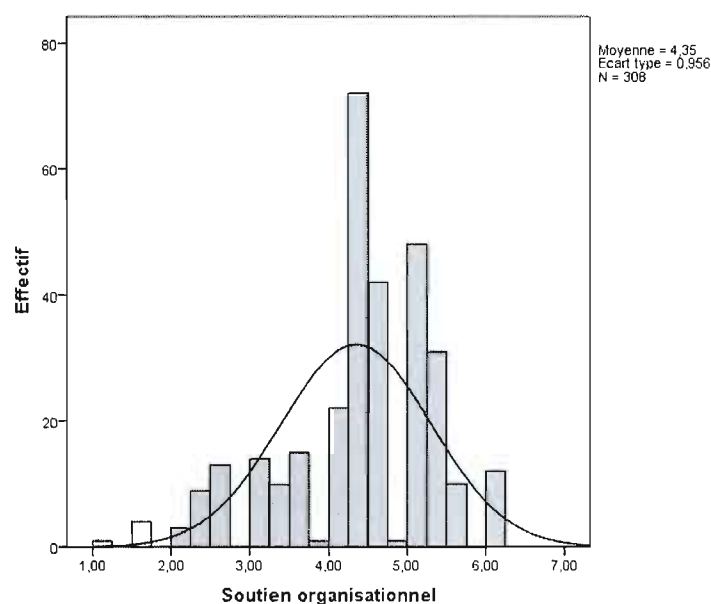


Figure 4.4: Distribution des résultats individuels pour la mesure de la perception de soutien organisationnel

4.1.5 Soutien du superviseur

Enfin, les résultats du tableau 4.2 nous donnent également plusieurs renseignements par rapport au soutien du superviseur. D'abord, la moyenne de 3,88 suggère qu'en général, les participants évaluent que leur superviseur adopte souvent des comportements de soutien. En effet, ces résultats s'approchent de la valeur « 4 » qui signifie « souvent ». De plus,

l'écart-type de 0.95 indique que les résultats sont bien distribués sur l'échelle utilisée. D'ailleurs, les résultats du tableau 4.2 indiquent que la médiane et le mode sont également de 3.88, ce qui appuie la distribution normale de nos données. En lien avec cette distribution normale des données, les résultats du tableau 4.2 rapportent un minimum de 1,00, ce qui suggère que certains employés considèrent que leur superviseur leur apporte très peu de soutien. Toutefois, le maximum de 6,00 suggère que d'autres employés évaluent que leur superviseur leur apporte beaucoup de soutien. D'ailleurs, le degré d'asymétrie de la distribution de -0,077 suggère une faible asymétrie négative. Comme on peut l'observer à la figure 4.5, ce résultat signifie que les scores individuels sont légèrement plus à droite de la valeur centrale de l'échelle, soit plus élevés que celle-ci. Le degré d'aplatissement de la distribution de 0,08 signifie que nous avons une courbe platykurtique, soit une courbe aplatie. En d'autres termes, aucune valeur de l'échelle n'est allée chercher un effectif très élevé comparativement aux autres. En résumé, ces statistiques descriptives en lien avec le soutien du superviseur indiquent que les données relatives à cette variable sont bien distribuées sur l'ensemble de l'échelle de mesure utilisée.

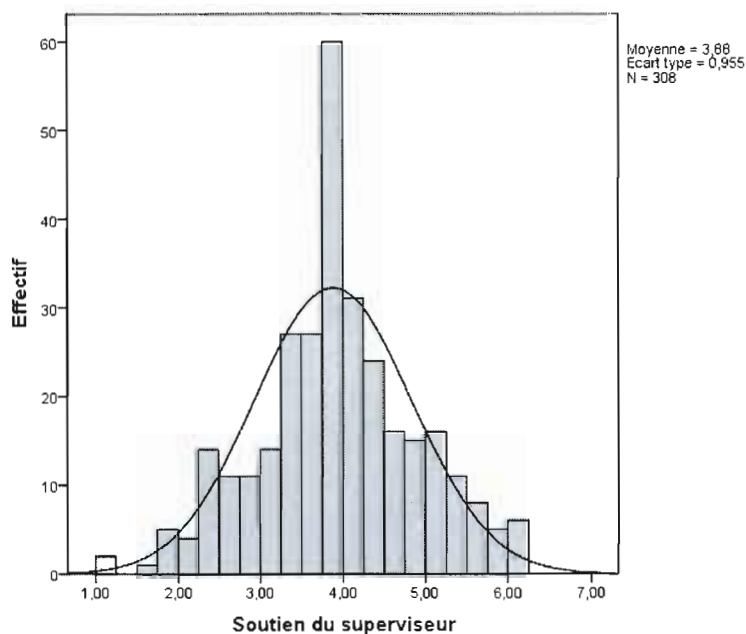


Figure 4.5 : Distribution des résultats individuels pour la mesure du soutien du superviseur

4.2 TEST DES HYPOTHÈSES

4.2.1 Présentation de la méthode d'analyse

Dans le cadre de ce mémoire, nous cherchons à mieux comprendre les liens entre nos variables explicatives, soit le soutien du superviseur, le soutien organisationnel et l'engagement affectif et notre variable dépendante, soit les comportements de recherche d'emploi. Plus spécifiquement, notre variable dépendante se divise en deux dimensions, soit les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi. Afin d'atteindre notre objectif, nous avons décidé de procéder par la modélisation d'équations structurelles. Cette technique peut être considérée comme « *l'évolution naturelle de la régression linéaire multiple à laquelle se sont ajoutés quelques éléments mécaniques de la famille des analyses factorielles* » (Cadieux et Lévesque, 2011, p. 32). Ainsi, les modèles d'équations structurelles permettent aux chercheurs de modéliser des relations entre des variables latentes justifiées théoriquement tout en tenant compte de l'erreur de mesure des concepts à l'étude. Précisément, ces variables sont dites latentes puisqu'elles ne sont pas directement mesurables comme le serait l'ancienneté d'un individu. Par conséquent, elles requièrent un ensemble d'indicateurs de mesure.

Spécifiquement, la modélisation en équations structurelles consiste à analyser un modèle de mesure et un modèle structurel. D'une part, l'analyse du modèle de mesure consiste à effectuer une analyse factorielle confirmatoire (AFC). Contrairement à l'analyse factorielle exploratoire (AFE), l'AFC est fondée sur un appui théorique et a pour objectif de vérifier empiriquement un modèle théorique. L'AFC réalisée à partir du modèle de mesure nous permet de nous assurer que nos variables latentes ont été mesurées correctement et qu'elles sont bien distinctes avant de tester le modèle structurel. Bref, cette étape est un préalable au test des hypothèses afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité de nos indicateurs et de nos facteurs.

D'autre part, l'analyse du modèle structurel revient à examiner les liens entre les variables latentes. Dans le modèle structurel, nous retrouvons deux types de facteurs latents. D'un côté, les facteurs exogènes sont normalement associés aux variables indépendantes

puisque'ils ne sont prédits par aucune autre variable. De l'autre côté, les facteurs endogènes sont prédits par au moins une autre variable du modèle et sont donc généralement associés aux variables dépendantes. Toutefois, lors de l'élaboration du modèle structurel avec le logiciel AMOS, les variables médiatrices sont aussi considérées comme des facteurs endogènes puisqu'elles sont prédites par au moins une variable. En ce sens, certaines des variables explicatives de notre modèle sont considérées comme endogènes. Ainsi, dans notre cas, le soutien du superviseur est notre seule variable exogène, alors que toutes nos autres variables sont endogènes.

La modélisation d'équations structurelles peut se faire à l'aide de différents logiciels. Dans le cadre de ce mémoire, l'AFC et l'analyse du modèle structurel ont été réalisés à l'aide du logiciel AMOS 17.0. D'un point de vue technique, le processus utilisé pour le développement et le test d'un modèle d'équations structurelles est illustré à la figure 4.6.

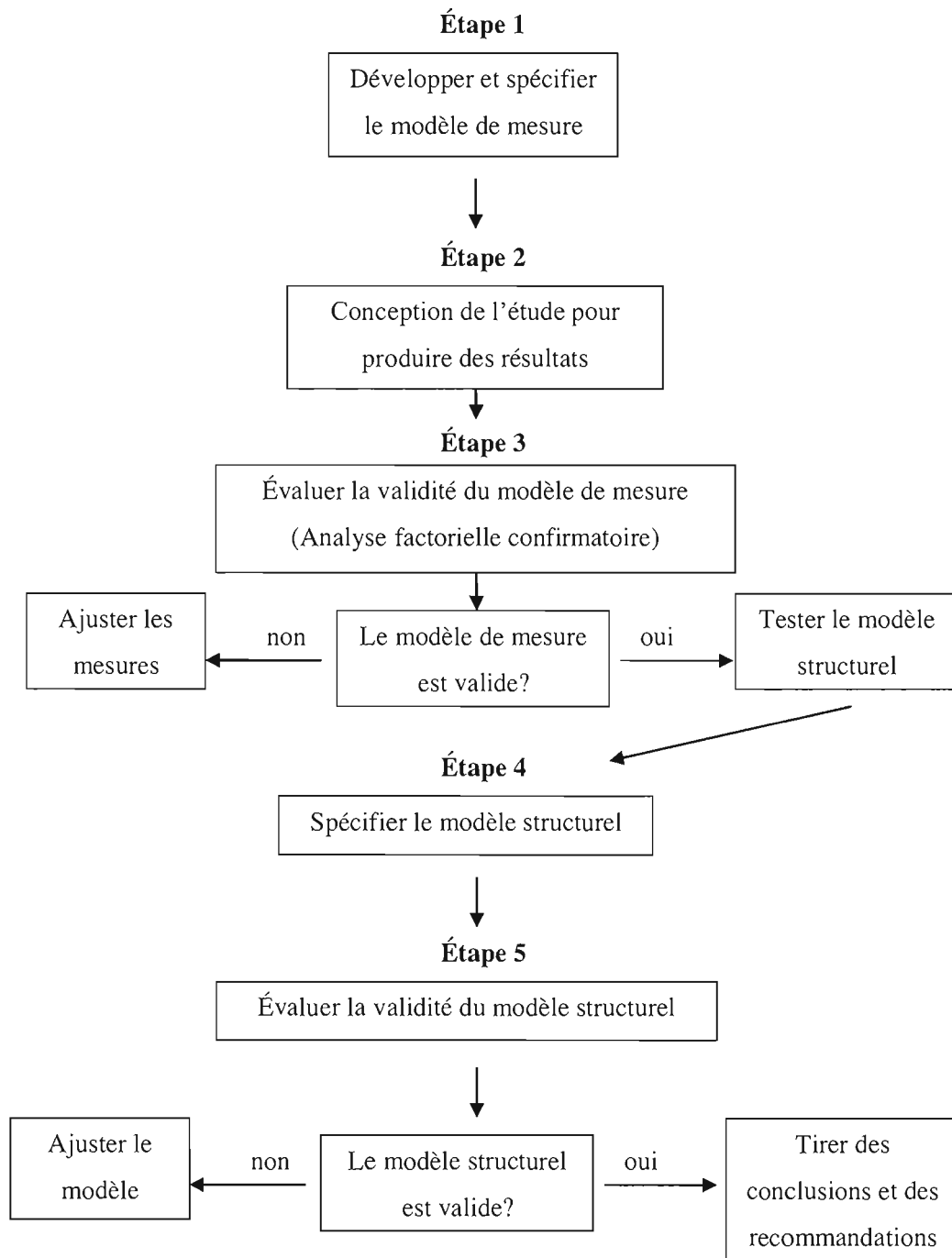


Figure 4.6: Processus pour la modélisation d'équations structurelles

Note : Tiré de Introduction aux modèles d'équations structurelles, par Lévesque, J., 2011, Atelier du CIQSS : Modélisation d'équations structurelles, p.47.

En bref, voici l'explication de chacune des étapes :

Étape 1 : Développer et spécifier le modèle de mesure : Cette étape consiste à identifier les concepts qui seront à l'étude dans une recherche empirique.

Étape 2 : Conception de l'étude pour produire des résultats : Cette étape correspond à la collecte des données qui serviront à l'étude.

Étape 3 : Évaluer la validité du modèle de mesure : Cette étape permet de s'assurer que nos concepts sont bien mesurés. C'est à cette étape que nous effectuons l'AFC. Si le modèle de mesure n'est pas validé, on procède à un ajustement de nos mesures. Si le modèle de mesure est validé, nous procédons au test du modèle structurel.

Étape 4 : Spécifier le modèle structurel : Cette étape consiste à spécifier les liens que nous voulons tester entre les variables. Ces liens sont normalement fondés sur un appui théorique important.

Étape 5 : Évaluer la validité du modèle structurel : Cette étape permet de vérifier si le modèle structurel est représentatif de la réalité. Si le modèle structurel n'est pas validé, nous procédons à l'ajustement du modèle. Si le modèle structurel est validé, nous pouvons en tirer des conclusions et émettre des recommandations.

Étant donné que ce mémoire repose sur des données secondaires, nous avons débuté notre analyse à l'étape 3, soit l'évaluation de la validité du modèle de mesure à l'aide de l'AFC.

4.2.2 Analyse factorielle confirmatoire

Comme une régression, la méthode d'équation structurelle évalue des coefficients. Pour ce faire, la technique la plus utilisée en équations structurelles est celle du maximum de vraisemblance (MV). Il existe d'autres techniques afin de vérifier les coefficients lors de l'analyse d'équations structurelles, mais celle du MV est la technique qui fournit les résultats

les plus fiables (Cadieux et Lévesque, 2011). Sous cette technique, il n'est pas recommandé d'utiliser un échantillon de moins de 150 observations ou de plus de 450 observations. De manière générale, un échantillon inférieur à 200 présente une probabilité plus élevée d'avoir des paramètres biaisés. Dans le cadre du présent mémoire, il n'y a aucun problème à ce niveau puisque nous avons obtenu un échantillon final de 308 observations. Par conséquent, nous avons effectué l'évaluation des coefficients à l'aide de la technique du MV.

Avant d'entrer dans les détails de l'analyse factorielle confirmatoire, rappelons que cette analyse se fait à l'aide du modèle de mesure. Dans ce modèle, nous pouvons retrouver les saturations factorielles standardisées des différents indicateurs envers leur facteur. Précisément, les saturations factorielles indiquent à quel niveau un indicateur est lié à un facteur. De manière générale, une saturation factorielle standardisée en dessous de 0,7 est considérée comme étant problématique. Ceci est en raison qu'un résultat inférieur à 0,7 signifie que l'indicateur en question présente une corrélation multiple au carré inférieure à 0,5, ce qui indique que cet indicateur est représenté à moins de 50% par son facteur. En conséquence, l'erreur de mesure associée à cet indicateur sera supérieure à 50%, ce qui est problématique. À cet effet, le tableau 4.3 présente les saturations factorielles, les corrélations multiples au carré, les erreurs de mesure et les ratios critiques pour tous les indicateurs initialement utilisés dans le cadre de la collecte de données.

Tableau 4.3: Erreur de mesure

| Indicateurs | Saturations factorielles standardisées | Corrélations multiples au carré | Erreur de mesure | R. C. |
|---|--|---------------------------------------|------------------------|--------|
| Soutien du superviseur | | | | |
| (1) Mon manager m'est accessible et disponible | ,67 | ,44 | 0,56 | * |
| (2) Mon manager me fixe des objectifs clairs | ,76 | ,57 | 0,43 | 12,012 |
| (3) Mon manager me donne de la reconnaissance | ,83 | ,69 | 0,31 | 13,065 |
| (4) Mon manager me fait confiance | ,64 | ,40 | 0,60 | 10,367 |
| (5) Mon manager me responsabilise | ,70 | ,48 | 0,52 | 11,179 |
| (6) Mon manager me donne en continu du feedback de qualité | ,84 | ,70 | 0,30 | 13,075 |
| (7) Mon manager me tient informé de ce qui se passe | ,73 | ,53 | 0,47 | 11,708 |
| (8) Mon manager me coache pour m'améliorer | ,77 | ,59 | 0,41 | 12,103 |
| (9) Mon manager évalue adéquatement ma performance | ,80 | ,64 | 0,36 | 12,569 |

| | | | | |
|---|-----|-----|------|--------|
| (10) Mon manager m'aide à performer au meilleur de mes habilités | ,84 | ,70 | 0,30 | 13,075 |
| (11) Mon manager facilite mon développement professionnel | ,83 | ,68 | 0,32 | 12,937 |
| (12) Mon manager m'aide à reconnaître mes besoins de formation | ,65 | ,42 | 0,58 | 10,381 |
| Perception de soutien organisationnel | | | | |
| (1) XXX me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe. | ,52 | ,27 | 0,73 | 9,304 |
| (2) XXX soutient ses employés. | ,92 | ,85 | 0,15 | 18,897 |
| (3) XXX prend en considération les besoins personnels des employés. | ,86 | ,74 | 0,26 | * |
| Engagement organisationnel de type affectif | | | | |
| (1) J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers XXX. | ,91 | ,82 | 0,18 | 16,955 |
| (2) XXX représente beaucoup pour moi. | ,84 | ,71 | 0,29 | 15,341 |
| (3) Je suis fier d'appartenir XXX. | ,80 | ,62 | 0,38 | 14,311 |
| (4) Je ne me sens pas affectivement attaché à XXX. (R) | ,74 | ,55 | 0,45 | 13,564 |
| (5) Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille chez XXX. (R) | ,76 | ,58 | 0,42 | * |
| (6) Je ressens vraiment les problèmes de XXX comme si c'était les miens. | ,59 | ,35 | ,65 | 10,344 |
| Comportements préparatoires de recherche d'emploi | | | | |
| (1) Je recherche de l'information sur les emplois disponibles ailleurs que chez XXX. | ,82 | ,68 | 0,32 | * |
| (2) Je consulte les sites WEB des compétiteurs pour un emploi. | ,81 | ,65 | 0,35 | 15,901 |
| (3) Je révise mon C.V. | ,61 | ,37 | 0,63 | 10,980 |
| (4) J'utilise les sites de réseautage (LinkedIn, Facebook, etc.) pour me tenir au courant des possibilités d'emplois. | ,57 | ,33 | 0,67 | 10,236 |
| (5) Je parle à mes amis et proches à propos d'emplois possibles. | ,72 | ,51 | 0,49 | 13,618 |
| (6) Je parle à mon réseau professionnel à propos d'emplois possibles ailleurs. | ,78 | ,61 | 0,39 | 15,209 |
| Comportements actifs de recherche d'emploi | | | | |
| (1) Je remplis des demandes d'emploi. | ,87 | ,75 | 0,25 | * |
| (2) Je passe des entrevues chez des employeurs potentiels. | ,85 | ,72 | 0,28 | 16,280 |
| (3) Je suis en contact avec une agence d'emploi spécialisée dans mon domaine. | ,66 | ,43 | 0,57 | 12,252 |

Note. * Amos fixe l'estimation d'un indicateur par facteur à 1 afin de standardiser l'ensemble de l'échelle du facteur. Pour ces indicateurs, nous n'avons donc aucun ratio critique (R. C.).

Tout d'abord, une appréciation du ratio critique (R. C.) nous permet d'analyser la validité convergente de nos indicateurs par rapport à nos facteurs. Précisément, le ratio critique est une division de l'estimé non standardisé par son erreur standard de mesure. Ainsi, un ratio critique supérieur à 1,96 en valeur absolue signifie que la saturation factorielle en question est significativement différente de zéro ($p < .05$). Comme on peut le voir au tableau 4.3, tous les indicateurs initialement utilisés présentent des ratios critiques supérieurs à 1,96, ce qui suggère que tous nos indicateurs présentent une saturation factorielle significativement différente de zéro. À première vue, ces résultats démontrent une bonne validité convergente des indicateurs sur leur facteur latent respectif.

Pour sa part, une analyse des erreurs de mesure nous permet de faire un tri parmi les indicateurs utilisés lors de la collecte de données. En effet, nous avons retiré de notre modèle de mesure tous les indicateurs qui présentent une erreur de mesure de plus de 0,5. Par exemple, les items 1, 4, 5 et 12 de la mesure du soutien du superviseur ont été retirés. Par ailleurs, nous remarquons que les deux items renversés relatifs à l'engagement affectif présente une erreur de mesure supérieure à tous les autres indicateurs de ce construit. Ce résultat met en doute la pertinence d'utiliser ces items de façon inversée. Toutefois, nous avons conservé ces indicateurs puisque cette erreur de mesure demeure sous la valeur de 0,5. Dans l'ensemble, bien que tous nos indicateurs présentent une bonne validité convergente, nous en avons éliminé plusieurs dus à leur erreur de mesure supérieure à 50 %.

Comme mentionné lorsque nous discutons des instruments de mesure, Cadieux et Lévesque (2011) recommandent de toujours utiliser au moins trois indicateurs par facteur latent lors de l'analyse structurelle. Pour cette raison, nous avons conservé un indicateur des comportements actifs de recherche en emploi et un indicateur de la perception de soutien organisationnel qui présente chacun une erreur de mesure supérieure à 0,5. Toutefois, les résultats de l'analyse de la variance expliquée (VE) et de la fiabilité de nos indicateurs présentée au tableau 4.4 suggèrent que les indicateurs à haute saturation factorielle compensent pour les plus faibles. En effet, nous pouvons voir au tableau 4.4 que dans notre étude, tous nos facteurs latents ont obtenu une variance expliquée par leurs indicateurs de plus de 0,6, ce qui est supérieur à 0,5 et donc très satisfaisant. De plus, cette mesure de la variance expliquée à l'avantage de prendre en compte l'erreur de mesure de nos indicateurs.

Ainsi, ce résultat suggère que nos indicateurs expliquent bien nos facteurs et que ces derniers sont bien mesurés.

Tableau 4.4: Variance expliquée et fiabilité des construits

| Construits | Variance expliquée | Fiabilité (rho de Jöreskog) |
|---|--------------------|-----------------------------|
| Soutien du superviseur | ,64 | ,93 |
| Perception de soutien organisationnel | ,62 | ,82 |
| Engagement affectif | ,66 | ,90 |
| Comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,61 | ,86 |
| Comportements actifs de recherche d'emploi | ,64 | ,84 |

Certaines mesures comme celle de la perception de soutien organisationnel sont généralement mesurées avec plus de trois indicateurs. Afin de justifier notre choix de mesure, nous devons faire la distinction entre un construit réflexif et un construit formatif. D'une part, les indicateurs d'un même construit réflexif devraient normalement se comporter de manière semblable et partager une grande proportion de variances communes (Cadieux et Lévesque, 2011). En ce sens, les indicateurs sont des synonymes et sont donc censés être fortement corrélés entre eux. D'autre part, les indicateurs d'un construit formatif sont des caractéristiques de définition du construit et ne sont pas interchangeable. Les indicateurs de ces construits sont complémentaires et il n'est pas nécessaire qu'ils soient corrélés entre eux. Dans le cas de ce mémoire, les construits à l'étude sont réflexifs.

Ainsi, l'utilisation de construits réflexifs nous permet d'avoir recours à moins d'indicateurs par construit, puisque ces indicateurs sont interchangeables. Pour revenir à notre exemple de la perception de soutien organisationnel, nous constatons avec les résultats du tableau 4.4 que l'utilisation de seulement trois indicateurs n'altère pas la fiabilité de notre instrument de mesure. En appui, Eisenberger *et al.* (2002) ont également utilisé trois indicateurs afin d'opérationnaliser le soutien organisationnel et ont obtenu un bon résultat de fiabilité. Plus précisément, ces auteurs justifient l'utilisation de seulement trois indicateurs par le fait que « *studies surveying many occupations and organizations provided evidence*

for the high internal consistency and unidimensionality of the survey generally used to assess POS [Survey of Perceived Organizational Support]» (p. 567).

Enfin, le tableau 4.4 présente aussi les résultats de fiabilité de tous nos facteurs à l'aide du rho de Jöreskog. Selon Cadieux et Lévesque (2011), cette mesure est supérieure à l'alpha de Cronbach puisqu'elle tient compte des saturations factorielles et de l'erreur de mesure de chaque indicateur dans son calcul. Par ailleurs, le rho de Jöreskog s'interprète de la même façon que l'alpha de Cronbach. Ainsi, un résultat situé entre 0,8 et 0,9 est considéré comme très bien alors qu'un situé entre 0,9 et 1 ait jugé comme excellent. Comme on peut le voir au tableau 4.4, tous nos construits ont obtenu un rho de Jöreskog supérieur à 0,8. Nous pouvons donc en conclure que nos facteurs latents présentent une bonne fiabilité.

Maintenant que nous avons analysé la validité convergente, la variance et la consistance interne de notre modèle de mesure, nous pouvons examiner sa validité discriminante. À ce propos, notons que les facteurs étudiés dans ce mémoire sont censés représenter des concepts différents. Afin de tester ce postulat, Cadieux et Lévesque (2011) proposent que les facteurs à l'étude partagent normalement plus d'information avec leurs indicateurs qu'avec les autres facteurs du modèle de mesure. Ainsi, nous pouvons comparer la plus petite variance expliquée de deux facteurs avec le coefficient de corrélation (r) élevé au carré (r^2) qui unissent ces variables latentes. En ce sens, un r^2 inférieur à la VE signifie que les construits de cette relation partagent plus d'informations avec leurs indicateurs respectifs qu'avec l'autre construit. Ainsi, les coefficients de corrélation (r) sont présentés aux tableaux 4.5 et 4.6. Le tableau 4.5 présente les corrélations calculées avec SPSS, alors que le tableau 4.6 présente les corrélations calculées à l'aide d'AMOS. À cet égard, mentionnons que les résultats du tableau 4.6 présentent les corrélations une fois l'erreur de mesure contrôlée et avancent des coefficients de corrélation plus pures que ceux du tableau 4.5. Somme toute, les résultats de la comparaison entre les r^2 et les VE présentés au tableau 4.7 indiquent que notre modèle présente une bonne validité discriminante.

Tableau 4.5: Corrélation de Pearson entre les facteurs latents provenant de SPSS (*r*)

| | Moyenne (\bar{X}) | Écart- type (s) | Soutien du superviseur | Soutien organisationnel | Engagement affectif | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | Comportements actifs de recherche d'emploi |
|--|--------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|--|---|
| Soutien du superviseur | 3,88 | ,95 | (,95) | | | | |
| Soutien organisationnel | 4,35 | ,96 | ,51** | (,80) | | | |
| Engagement affectif | 4,95 | 1,22 | ,43** | ,63** | (,90) | | |
| Comportements préparatoires de recherche d'emploi | 2,30 | ,90 | -,31** | -,35** | -,35** | (,86) | |
| Comportements actifs de recherche d'emploi | 1,49 | ,68 | -,19** | -,24** | -,20** | ,61** | (,83) |

Note. Les indices de fiabilité interne (alphas de Cronbach) sont présentés entre parenthèses dans la diagonale.** La corrélation est significative à $p < 0.01$ (bilatéral).

Tableau 4.6: Corrélation entre les facteurs latents une fois l'erreur de mesure contrôlée
provenant d'AMOS

| | Moyenne (\bar{x}) | Écart- type (s) | Soutien du superviseur | Soutien organisationnel | Engagement affectif | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | Comportements actifs de recherche d'Emploi |
|--|--------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|--|---|
| Soutien du superviseur | 3,88 | ,95 | (,93) | | | | |
| Soutien organisationnel | 4,35 | ,96 | ,54** | (,82) | | | |
| Engagement affectif | 4,95 | 1,22 | ,47** | ,73** | (,90) | | |
| Comportements préparatoires de recherche d'emploi | 2,30 | ,90 | -,35** | -,39** | -,40** | (,86) | |
| Comportements actifs de recherche d'emploi | 1,49 | ,68 | -,22** | -,27** | -,26** | ,73** | (,84) |

Note. Les indices de fiabilité interne (rho de Jöreskog) sont présentés entre parenthèses dans la diagonale. ** La corrélation est significative à $p < 0.01$ (bilatéral).

Tableau 4.7: Comparaison entre les r^2 et les VE

| Construits en relation | r^2 | <, >, = | Minimum des deux VE |
|--|-------|---------|---------------------|
| Soutien du superviseur et perception de soutien organisationnel | ,29 | < | ,62 |
| Soutien du superviseur et engagement affectif | ,22 | < | ,64 |
| Soutien du superviseur et comportements actifs de recherche d'emploi | ,05 | < | ,64 |
| Soutien du superviseur et comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,12 | < | ,61 |
| Perception de soutien organisationnel et engagement affectif | ,53 | < | ,62 |
| Perception de soutien organisationnel et comportements actifs de recherche d'emploi | ,07 | < | ,62 |
| Perception de soutien organisationnel et comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,15 | < | ,61 |
| Engagement affectif et comportements actifs de recherche d'emploi | ,07 | < | ,64 |
| Engagement affectif et comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,16 | < | ,61 |
| Comportements actifs de recherche d'emploi et comportement préparatoires de recherche d'emploi | ,54 | < | ,64 |

Note. Les variances expliquées (VE) proviennent des résultats du tableau 4.4. Les r^2 proviennent des résultats du tableau 4.6 élevés à la puissance deux.

En outre, les résultats du tableau 4.6 démontrent que certains facteurs latents sont fortement corrélés et méritent donc qu'on y porte une attention particulière. Par exemple, la corrélation entre les comportements actifs et les comportements préparatoires de recherche d'emploi est de ,73. Nous avons donc effectué des analyses supplémentaires pour cette relation ainsi que pour la relation entre le soutien du superviseur et la perception de soutien organisationnel et pour celle entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement

affectif. Pour ces liens, nous avons procédé au test de différence dû χ^2 que l'on retrouve au tableau 4.8.

Tableau 4.8: Test de différence du χ^2 et indices d'ajustement des modèles

| Modèles | ddl | χ^2 | GFI | RMSEA | SRMR | CFI | $\Delta\chi^2$ | Δddl |
|---|-----|----------|-----|-------|------|-----|----------------|--------------------|
| 1. Soutien organisationnel et soutien du superviseur (1 facteur) | 44 | 368,44 | ,83 | ,155 | ,09 | ,85 | 271,37 | 1 |
| 2. Soutien organisationnel et soutien du superviseur (2 facteurs) | 43 | 97,07 | ,95 | ,064 | ,04 | ,97 | | |
| 3. Soutien organisationnel et engagement affectif (1facteur) | 20 | 251,19 | ,83 | ,194 | ,11 | ,82 | 187,22 | 1 |
| 4. Soutien organisationnel et engagement affectif (2 facteurs) | 19 | 63,97 | ,95 | ,09 | ,04 | ,97 | | |
| 5. Comportements actifs et comportements préparatoires de recherche d'emploi (1 facteur) | 14 | 166,35 | ,84 | ,19 | ,07 | ,86 | 141,28 | 1 |
| 6. Comportements actifs et comportements préparatoires de recherche d'emploi (2 facteurs) | 13 | 25,07 | ,98 | ,055 | ,03 | ,99 | | |

Note. À une différence de degré de liberté (Δddl) de 1, la valeur critique à $p < .05$ est égale à 3,84.

Ainsi, les résultats du tableau 4.8 indiquent que la différence de χ^2 entre le modèle 1 et 2 relatif au soutien organisationnel et du superviseur est de 271,37 avec 1 degré de liberté et la valeur critique à $p < .05$ est de 3.84. Le test de différence dû χ^2 est significatif et par conséquent, le deuxième modèle présente une meilleure adéquation que le premier modèle. Ce résultat suggère que nous pouvons considérer le soutien du superviseur et le soutien organisationnel comme deux facteurs indépendants. En lien avec nos résultats, les travaux d'Eisenberger *et al.* (2002) indiquent également une forte corrélation entre le soutien du superviseur et la perception de soutien organisationnel ($r = ,60$; $p < ,001$)

De plus, les résultats du tableau 4.8 montrent que la différence de χ^2 entre le modèle 3 et 4 concernant le soutien organisationnel et l'engagement affectif est de 187.22 avec 1 degré de liberté et la valeur critique à $p < .05$ est de 3.84. Ainsi, la différence de χ^2 est significative et par conséquent, le deuxième modèle présente une meilleure adéquation que le premier modèle. Ceci suggère que l'engagement organisationnel et la perception de soutien organisationnel peuvent bien être considérés comme deux construits indépendants. En appui à nos résultats, la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) rapporte également une forte corrélation pour la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif ($r = .60$; $p < .001$)

Enfin, la différence de χ^2 entre le modèle 5 et 6 par rapport aux comportements de recherche d'emploi est de 141,28 avec 1 degré de liberté et la valeur critique à $p < .05$ est de 3.84. Ainsi, le test de différence dû χ^2 est significatif et par conséquent, le deuxième modèle présente une meilleure adéquation que le premier modèle. Nous avons donc raison de considérer ces deux dimensions comme des facteurs différents dans le cadre de nos analyses. D'autres études comme celle de Blau (1994) ont obtenu des corrélations très fortes entre les comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi ($r = .50$; $p < .01$) et les considéreraient tout de même comme deux facteurs distincts. En somme, l'ensemble des tests de différence du χ^2 présentés ci-dessus suggèrent que notre modèle présente une bonne validité discriminante.

Pour conclure notre analyse des facteurs, nous pouvons également porter un œil à la validité nomologique des relations entre les facteurs du modèle de mesure. Pour ce faire, nous devons examiner si les corrélations vont dans le sens prédit par la littérature que nous avons étudiée. Comme on peut le voir dans le tableau 4.6, toutes les corrélations vont effectivement dans le même sens que suggère la littérature existante. Ainsi, nous pouvons en conclure que les relations entre nos facteurs présentent une bonne validité nomologique.

Suite à l'analyse de nos indicateurs et de nos facteurs, nous pouvons procéder à une analyse plus générale du modèle de mesure. Mentionnons d'abord que la méthode d'équations structurelles implique la résolution d'un système d'équations. Ainsi, pour être en mesure d'identifier une solution, certaines conditions s'imposent. D'une part, le nombre de

degrés de liberté (ddl) du modèle représente la quantité d'information mathématique disponible pour estimer les paramètres du modèle (Cadieux et Lévesque, 2011). Lors de l'analyse du modèle de mesure, le nombre de paramètres à estimer ainsi que le nombre de variances et de covariances distinctes nous aide à savoir si l'on peut identifier une solution à notre modèle. On dit qu'un modèle est sous-identifié s'il a plus de paramètres à estimer que de variances-covariances distinctes puisque le nombre de degrés de liberté sera alors négatif, ce qui signifie qu'aucune solution ne peut être identifiée. Un modèle est exactement identifié lorsqu'il y a le même nombre de paramètres à estimer que de variances-covariances. Dans cette situation, le nombre de degrés de liberté est égal à 0 et le système est dit saturé et ne présente aucun intérêt. Un modèle est qualifié de sur-identifié lorsqu'il y a plus de variances-covariances que de paramètres à estimer. En conséquence, le nombre de degrés de liberté sera au-delà de 0 et il sera possible d'identifier une solution au modèle. Cette situation représente l'objectif que l'on vise lors de l'évaluation d'un modèle de mesure. Dans notre cas, le nombre de degrés de liberté du modèle de mesure est de 220, ce qui est largement supérieur à zéro. Il est donc possible d'identifier une solution pour notre modèle de mesure et nous pouvons précéder à l'analyse de l'adéquation du modèle.

Afin d'analyser l'adéquation de notre modèle de mesure aux données empiriques, nous avons recours à un éventail d'indices d'adéquation. D'ailleurs, les valeurs critiques reliées à ces indices sont présentées au tableau 4.9. Plus précisément, la performance d'un modèle peut être analysée selon trois points de vue, soit la performance absolue, la performance relative et la parcimonie.

Tableau 4.9: Statistiques d'ajustement sous le MV

| Indices absolus | |
|--------------------------------------|--|
| Indice | Valeur clé |
| Chi-deux : χ^2 | Aucune (p-valeur) |
| GFI et AGFI | > 0,9 |
| RMR et SRMR | Le plus proche de 0 et fixé par le chercheur |
| RMSEA | < 0,08 |
| Indices incrémentaux | |
| | Type II |
| TLI (NNFI) | > 0,95 |
| | Type III |
| CFI « <i>Comparative Fit Index</i> » | > 0,9 |
| Indices de parcimonie | |
| χ^2 normé | Le plus faible entre 1 et 3, voire 5 |

Note. Ce tableau ne contient que les indices qui sont utilisés aux fins de l'analyse de l'adéquation du modèle de ce mémoire.

Dans notre cas, les statistiques relatives à chaque indice que nous avons observé sont présentées au tableau 4.10. Plus précisément, nous avons analysé les indices d'ajustement de deux modèles dans le but de les comparer. Premièrement, le tableau 4.10 présente les indices d'ajustement du modèle sans corrélation entre les facteurs. En d'autres termes, ce modèle suggère qu'il n'y a aucune relation entre nos facteurs. Deuxièmement, le tableau 4.10 présente les indices d'ajustement du modèle avec corrélation entre les facteurs. Ainsi, ce modèle suppose que nos facteurs sont liés les uns aux autres.

Tableau 4.10: Adéquation du modèle de mesure

| Modèles | Indices absolus | | | | | Indices incrémentaux | | Indice de parcimonie | $\Delta\chi^2$ | Δddl |
|---|--------------------|-----|------|-------|-------|-------------------------|-----|-------------------------|----------------|--------------------|
| | χ^2 | GFI | AGFI | RMSEA | SRMR | TLI | CFI | χ^2 normé | | |
| 1. Modèle sans corrélation entre les facteurs | 893,44 $p=,000$ | ,79 | ,75 | ,097 | 0,20 | ,84 | ,85 | 3,89 | 484 | 10 |
| 2. Modèle avec corrélation entre les facteurs | 409,44 $p=,000$ | ,90 | ,87 | 0,053 | 0,047 | ,95 | ,96 | 1,86 | | |

Note. À une différence de degré de liberté (Δddl) de 10, la valeur critique à $p < .05$ est égale à 16,92.

D'une part, les indices de mesures absolues nous permettent d'examiner l'adéquation générale du modèle aux données. En effet, ces indices évaluent le modèle dans son entièreté. Selon Cadieux et Lévesque (2011), le χ^2 , le GFI (*Goodness of Fit Index*) et le RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sont des indices absolus très utilisés et fiables. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons également au SRMR (*Standardized root mean square residual*).

D'abord le χ^2 est un premier indice de l'adéquation d'un modèle aux données. Cet indice permet de tester l'hypothèse H_0 qui suppose que le modèle s'ajuste bien aux données. Précisément, la valeur de la probabilité (p -value) associée au χ^2 représente la chance d'obtenir une valeur de χ^2 qui excède la valeur du χ^2 quand l'hypothèse H_0 est soutenue (Byrne, 2001). En ce sens, plus la p -value associée au χ^2 est élevée, plus le modèle présente une bonne adéquation aux données empiriques (Byrne, 2001). Pour ce qui est du modèle avec corrélation, nous avons obtenue un χ^2 est de 409,44 et un p -value inférieure à 0,0001, ce qui est inférieur au seuil critique de 0,05. En d'autres mots et selon Byrne (2001), « *this test statistic indicates that, given the present data, the hypothesis bearing SC relations, as summerized in the model, represents an unlikely event (occurring less than one time in a thousand under the null hypothesis) and should be rejected* » (p. 81). Ce résultat suggère

donc une mauvaise adéquation du modèle avec corrélation aux données empiriques. Il en va de même pour les résultats relatifs au modèle sans corrélation. Cependant, il est reconnu dans la littérature que l'indice du χ^2 rejette facilement l'adéquation d'un modèle vu sa sensibilité à la taille de l'échantillon et à la complexité du modèle (Byrne, 2001). De plus, nous pouvons aussi voir au tableau 4.10 que le χ^2 est plus élevé pour le modèle sans corrélation que pour le modèle avec corrélation, ce qui suggère que ce dernier modèle représente mieux les données. En appui, la différence de χ^2 entre les deux modèles est de 484 avec 10 degrés de liberté et la valeur critique à $p < .05$ est de 16,92. Ainsi, la différence de χ^2 est significative et par conséquent, le deuxième modèle (avec corrélation) présente une meilleure adéquation que le premier modèle. En conclusion, bien que la p -value associée à l'indice du χ^2 suggère une mauvaise adéquation du modèle, l'ensemble des résultats indiquent que notre modèle avec corrélation présente une meilleure adéquation aux données empiriques que le modèle sans corrélation, ce qui suggère que nos variables ne sont pas complètement indépendantes les unes des autres.

Ensuite, le GFI et l'AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*) examinent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI) et ajustée par le nombre de construits par rapport au nombre de degrés de liberté (AGFI) (Byrne, 2001). Dans nos analyses du modèle avec corrélation, nous avons obtenu un GFI de 0,90, ce qui signifie une bonne adéquation du modèle aux données. D'ailleurs, le modèle sans corrélation présente un GFI beaucoup plus faible. Cependant, notre modèle de mesure avec corrélation a obtenu un AGFI de 0,87, ce qui est sous l'objectif de 0,90 visé lors du test d'adéquation du modèle. Notons par contre que ce résultat est très près de la valeur critique et que ces indices sont un peu sensibles à la taille de l'échantillon et à la complexité du modèle (Byrne, 2001). Comme notre modèle comporte cinq construits latents, ceci peut avoir un impact sur les résultats de ces indices. De plus, nous pouvons voir que l'AGFI du modèle sans corrélation est plus faible que celui du modèle avec corrélation. Ces résultats indiquent que notre modèle avec corrélation présente une meilleure adéquation aux données que le modèle sans corrélation. Cela suggère qu'il existe des relations entre nos variables latentes.

Afin d'atténuer les limites des indices qui précèdent, nous nous intéressons également au RMSEA. En effet, cet indice est l'un des plus utilisés, car il teste l'adéquation

du modèle en tentant de corriger la sensibilité des autres indices. Selon Byrne (2001), cet indice tient compte de l'erreur d'approximation et représente mieux la population réelle. L'auteur ajoute même que le RMSEA « *has only recently been recognized as one of the most informative criteria in covariance structure modeling* » (p.84). Dans nos analyses de l'adéquation du modèle avec corrélation, nous avons obtenu un RMSEA de 0,053, ce qui est inférieur au seuil de 0,08 et très près du seuil de 0,05. Nos analyses indiquent même que la borne supérieure de l'intervalle de confiance du RMSEA de notre modèle de mesure avec corrélation est de 0,061, ce qui est toujours inférieur à 0,08. Ainsi, ces statistiques suggèrent une bonne adéquation du modèle à nos données empiriques. En appui, le RMSEA du modèle sans corrélation est fortement plus élevé et rejette l'adéquation de ce modèle aux données. Donc, ces résultats montrent une fois de plus que le modèle avec corrélation entre les facteurs se comporte mieux que le modèle sans corrélation, ce qui suggère que les facteurs à l'étude ne sont pas indépendants.

Enfin, comme dernier indice absolu, nous nous intéressons au SRMR. Cet indice est une version standardisée du RMR (*Root mean square residual*), qui lui est un indice qui « *represent the average residual value derived from the fitting of the variance-covariance matrix for the hypothesized model [...] to the variance-covariance matrix of the sample data* » (Byrne, 2001, p. 82). Plus les résultats du SRMR s'approchent de 0, plus le modèle présente une bonne adéquation aux données empiriques. Dans le cadre de nos analyses du modèle avec corrélation, nous avons obtenu un SRMR de 0,0417, ce qui est inférieur à 0,05 et qui signifie une bonne adéquation du modèle aux données empiriques. De plus, le résultat de ,20 du modèle sans corrélation indiquent que notre modèle avec corrélation se comporte bien mieux. Encore une fois, ces résultats suggèrent qu'il existe des relations entre nos variables.

D'autre part, les indices incrémentaux évaluent la qualité de l'ajustement du modèle par rapport au modèle indépendant (Byrne, 2001). À ce sujet, nous précisons que le modèle indépendant est le modèle où toutes les corrélations sont fixées à zéro. D'un côté, prenons note que le TLI compare le manque d'ajustement du modèle à celui du modèle indépendant et permet d'estimer l'amélioration relative (par degré de liberté) du modèle face au modèle indépendant. Dans l'analyse de l'adéquation de notre modèle avec corrélation, nous avons obtenu un TLI de 0,95, ce qui respecte le seuil de 0,95 suggérée par Byrne (2001). Ainsi,

cette statistique suggère une bonne adéquation du modèle aux données. De plus, notons que pour cet indice, le modèle avec corrélation présente de meilleurs résultats que le modèle sans corrélation (,84). En ce sens, les résultats en lien avec cet indice suggèrent une fois de plus que les facteurs ne sont pas indépendants les uns des autres.

D'un autre côté, le CFI est un indice qui mesure la diminution relative du manque d'ajustement du modèle en comparaison au modèle indépendant. En ce sens, cet indice est une version améliorée du NFI (*Normed Fit Index*) et n'est pas sensible à la taille de l'échantillon, ce qui le rend très utilisé (Byrne, 2001). Dans notre étude, le modèle avec corrélation a obtenu un CFI de 0,92, ce qui est supérieur au seuil critique de 0,90. Ainsi, cet indice suggère également une bonne adéquation du modèle aux données empiriques. De plus, notons que cet indice est nettement supérieur pour le modèle avec corrélation que pour le modèle sans corrélation, ce qui suggère qu'il existe des liens entre nos variables.

Pour finir, les indices de parcimonie prennent en compte le nombre de paramètres à estimer. De façon générale, ces indices sont des dérivés des indices absolus et incrémentaux, mais ajustés au nombre de degrés de liberté de façon à tenir compte du nombre de paramètres estimés (Cadieux et Lévesque, 2011). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons exclusivement à l'indice du χ^2 normé. Ceci est en raison que cet indice permet de mesurer le degré de parcimonie absolu du modèle puisqu'il propose un intervalle de valeurs. Dans l'analyse de l'adéquation du modèle avec corrélation, nous avons obtenu un χ^2 normé de 1,86, ce qui se situe dans les bornes critiques de 1 et 3. En ce sens, cette statistique suggère encore une fois une très bonne adéquation du modèle aux données. Comme pour tous les autres indices, le χ^2 normé du modèle avec corrélation est nettement meilleur que le χ^2 normé du modèle sans corrélation, ce qui suggère que nos variables ne sont pas complètement indépendantes les unes des autres.

En somme, la vérification de l'adéquation du modèle de mesure s'est faite à l'aide de plusieurs indices d'adéquation. Malgré le rejet de l'adéquation du modèle suggéré par l'indice du χ^2 , tous les autres indices valident l'adéquation de notre modèle de mesure avec corrélation aux données empiriques. De plus, tous les indices d'ajustement du modèle avec corrélation étaient de loin supérieurs à ceux du modèle sans corrélation. Ainsi, ces résultats

suggèrent qu'il existe bel et bien des relations entre les facteurs latents à l'étude dans ce mémoire. Nous en concluons donc que notre modèle se comporte bien et présente une bonne adéquation à nos données empiriques, ce qui nous permet de procéder au test de nos hypothèses à l'aide du modèle structurel.

4.2.3 Analyse du modèle structurel

Maintenant que l'analyse du modèle de mesure est terminée, nous procédons à l'analyse du modèle structurel. C'est à ce moment que l'on spécifie des relations causales entre nos facteurs. Ainsi, suite à une analyse approfondie de la littérature, nous avons émis nos hypothèses par rapport au modèle. De ce fait, chaque variable endogène a maintenant un terme d'erreur qui lui est associé. Comme avec le modèle de mesure, le nombre de degrés de liberté de 223 associé au modèle structurel nous confirme qu'il est possible de trouver une solution aux équations structurelles associées à ce modèle. Nous pouvons donc procéder à la vérification des hypothèses.

4.2.3.1 Test des hypothèses de liens directs

La figure 4.7 présente les coefficients de régression standardisés (β) associés à nos hypothèses de liens directs. Notons que ces coefficients tiennent compte de l'erreur de mesure associée à nos facteurs.

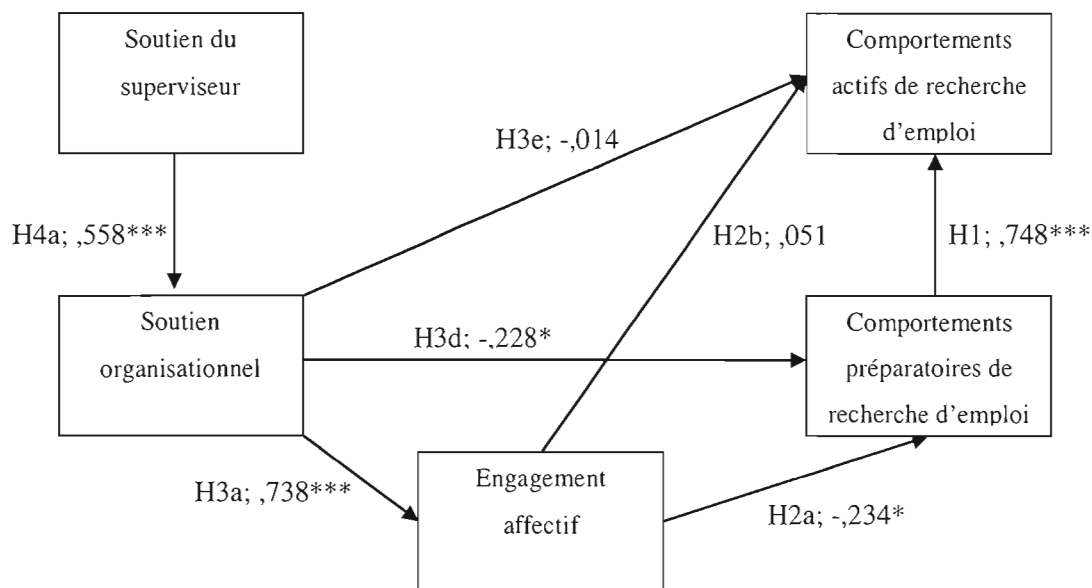


Figure 4.7: Modèle structurel avec les estimations standardisées

Note. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

[$\chi^2 = 418,93$ ddl = 223 $p < .000$; CFI = ,96; GFI = ,89; AGFI = ,87; RMSEA = ,053; SRMR = ,052; TLI = ,95; CFI = ,96; χ^2 normé = 1,88].

En appui à l'hypothèse H1, les résultats de nos analyses indiquent que les comportements préparatoires de recherche d'emploi sont significativement et positivement liés aux comportements actifs de recherche d'emploi ($\beta = ,75$; $p < .001$). Ensuite, et en appui à l'hypothèse H2a, les résultats indiquent un lien significatif et négatif de l'engagement affectif envers les comportements préparatoires de recherche d'emploi ($\beta = -,23$; $p < .05$). Toutefois, les résultats standardisés de nos analyses indiquent un lien non significatif entre l'engagement affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi ($\beta = ,05$; n. s.). Ce résultat rejette donc l'hypothèse H2b. D'autre part, nos résultats démontrent une relation significative et positive entre le soutien organisationnel et l'engagement organisationnel de type affectif ($\beta = ,74$; $p < .001$), ce qui appuie l'hypothèse H3a. Par ailleurs, l'hypothèse H3d qui suggère un lien significatif et négatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi est également soutenue par nos résultats ($\beta = -,23$; $p < .05$). Cependant, nos résultats rejettent l'hypothèse H3e et indiquent un lien non significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi ($\beta = -,01$; n. s.). Finalement, nos résultats montrent que le soutien du superviseur est

significativement et positivement relié au soutien organisationnel ($\beta=.56$; $p < .001$). Ainsi, ce résultat soutient l'hypothèse H4a.

Pour ce qui est des résultats non significatifs en regard des comportements actifs de recherche d'emploi (H2b et H3e), une explication possible réside selon nous dans le peu de variances dans les scores individuels de comportements actifs. Ce peu de variances peut, en partie, être expliqué par le fait que nos participants sont relativement nouveaux dans l'organisation. Ces résultats non significatifs sont donc à considérer avec prudence. La situation pourrait être très différente avec un échantillon d'employés à l'emploi depuis plus longtemps. En bref, nous sommes possiblement en présence d'une erreur de type II.

4.2.3.2 Test des hypothèses de liens indirects

Afin de tester nos hypothèses de liens indirects, nous avons procédé par la technique du *bootstrapping* à l'aide du logiciel AMOS. Cette technique nous donne un intervalle de confiance par rapport à la signification d'un lien indirect. Ainsi, si cet intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro, nous en concluons que le lien indirect est significativement différent de zéro. Toutefois, si l'intervalle de confiance contient la valeur zéro, nous en concluons que le lien indirect a une probabilité d'être nul et qu'il est donc non significatif. De plus, afin de déterminer le type de médiation qui lie nos variables, nous avons utilisé la technique recommandée par Zhao, Lynch et Chen (2010). En effet, comme présenté au tableau 4.11, ces auteurs proposent de classifier les liens indirects selon quatre types. Notons que le lien *a* représente l'effet de la variable indépendante sur la variable médiatrice; le lien *b* représente l'effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante; et le lien *c* représente l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante. Le tableau 4.12 présente le test de nos hypothèses de liens indirects ($a \times b$).

Tableau 4.11 : Classification des liens indirects selon Zhao *et al.* (2010)

| Classification | Définition |
|--|--|
| Médiation seulement indirecte | $a \times b$ est significatif, mais c ne l'est pas |
| Effet seulement direct et sans médiation | $a \times b$ est non significatif, mais c l'est |
| Aucun effet et aucune médiation | $a \times b$ et c sont non significatifs |
| Médiation complémentaire | $a \times b$ et c sont significatif et l'effet indirect $a \times b$ et l'effet direct c sont tous du même signe. Les deux effets ont le même type d'influence sur la variation de la variable dépendante. |
| Médiation compétitive | $a \times b$ et c sont significatif et l'effet indirect $a \times b$ et l'effet direct c sont de signes opposés. L'effet direct et l'effet indirect se font compétition par rapport à la variation de la variable dépendante, puisque l'un a un effet positif et l'autre un effet négatif. |

Dans l'analyse de nos résultats, il est important de prendre en considération que les tests de liens indirects ont été effectués à l'aide de modèles alternatifs propres à chaque hypothèse. Ainsi, ces modèles se composent exclusivement des trois variables incluses dans l'hypothèse en question. Cette méthode a été choisie dans le but de simplifier les analyses en *bootstrapping* réalisées avec le logiciel AMOS. En effet, si l'on réalise ces tests avec le modèle structurel, AMOS prend en considération tous les chemins possibles qui mènent d'une variable explicative à une variable dépendante. Or, nous voulons tester exclusivement les liens précis contenus dans nos hypothèses de liens indirects, ce que cette technique permet de faire. Toutefois, le fait d'omettre des variables dans nos modèles alternatifs peut générer un biais qui influence le coefficient de régression. Antonakis, Bandahan, Jacquart et Lalive (2010) mentionnent même que « *what effect the regression coefficients capture is thus not clear when there are omitted variables, and this bias can increase or decrease remaining coefficients* » (p.1091). Il est donc important de tenir compte de la possibilité de ce biais lors de l'analyse des résultats de nos tests d'hypothèses de liens indirects. En effet, dû à ce biais, la méthode utilisée pour tester ces hypothèses peut générer des résultats différents au niveau de la signification des coefficients que ceux rapportés dans les tests d'hypothèses de liens directs. Dans un tel cas, l'hypothèse de lien indirect ne serait que partiellement soutenue puisque le résultat serait en partie dû au fait d'avoir omis certaines variables du modèle structurel.

Tableau 4.12: Test de médiation du modèle d'analyse (5000 bootstraps)

| Hypothèses | Variable indépendante (VI) | Variable médiatrice (M) | Variable dépendante (VD) | Effet de VI sur M | Effet de M sur VD | Effet direct (c) | Effet indirect (a x b) | 95% IC | Effet total (c') |
|------------|----------------------------|---|---|-------------------|-------------------|------------------|------------------------|--------------|------------------|
| H2c | Engagement affectif | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | Comportements actifs de recherche d'emploi | -,40*** | -,75*** | ,042 | -,30*** | (-,41; -,21) | -,26 |
| H3b | Soutien organisationnel | Engagement affectif | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,73*** | -,26** | -,20* | -,19* | (-,36; -,03) | -,39 |
| H3c | Soutien organisationnel | Engagement affectif | Comportements actifs de recherche d'emploi | ,72*** | -,14 | -,16 | -,10 | (-,31; ,09) | -,27 |
| H3f | Soutien organisationnel | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | Comportements actifs de recherche d'emploi | -,38*** | ,74*** | ,014 | -,28*** | (-,40; -,17) | -,27 |
| H4b | Soutien du superviseur | Soutien organisationnel | Engagement affectif | ,54*** | ,67*** | ,11 | ,36*** | (,27; ,47) | ,47 |
| H4c | Soutien du superviseur | Soutien organisationnel | Comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,55*** | -,29*** | -,19** | -,16*** | (-,27; -,07) | -,35 |
| H4d | Soutien du superviseur | Soutien organisationnel | Comportements actifs de recherche d'emploi | ,54*** | -,21** | -,11 | -,12* | (-,23; -,01) | -,22 |

Note. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; IC Intervalle de confiance; un intervalle de confiance qui contient la valeur zéro est interprété comme un lien non significatif.

D'abord, les résultats présentés au tableau 4.12 en lien avec l'hypothèse H2c indiquent que l'effet indirect $a \times b$ est significatif avec un estimé de $-,30$ ($p < ,001$) et un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de $-,41$ à $-,21$. À cet effet, nous constatons que cet intervalle n'inclut pas la valeur zéro, ce qui suggère un lien indirect significativement différent de zéro au niveau $,001$. En ce sens, ces résultats soutiennent H2c et suggèrent un lien indirect entre l'engagement affectif et les comportements actifs de recherche en emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi. Toutefois, nos résultats montrent que l'effet direct c est non significatif. Ainsi, comme le montre le tableau 4.12, cela suggère une médiation seulement indirecte.

Ensuite, le tableau 4.12 présente les résultats en lien avec l'hypothèse H3b. Ces résultats montrent que l'effet indirect $a \times b$ est significatif avec un estimé de $-,19$ ($p < ,05$) et un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de 95% de $-,36$ à $-,03$. À cet effet, nous constatons que cet intervalle n'inclut pas la valeur zéro, ce qui suggère un lien indirect significativement différent de zéro au niveau $,05$. Ainsi, cela suggère un lien indirect entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement affectif. Ces résultats soutiennent notre hypothèse H3b. De plus, les résultats indiquent que l'effet direct c est également significatif. Plus précisément, la multiplication de $a \times b \times c$ nous donne un résultat positif. En se référant à la classification de Zhao *et al.* (2010) présentée au tableau 4.12, ces résultats suggèrent une médiation complémentaire.

En lien avec l'hypothèse H3c, les résultats du tableau 4.12 indiquent que l'effet indirect $a \times b$ est non significatif avec un estimé de $-,10$ un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de 95% de $-,31$ à $,09$. Nous constatons que cet intervalle inclut la valeur zéro. Ainsi ces résultats ne montrent aucun lien indirect de médiation de l'engagement affectif dans la relation entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche en emploi. En ce sens, ces résultats ne soutiennent pas l'hypothèse H3c. De plus, les résultats montrent que l'effet direct c est également non significatif. Ainsi, comme on peut le voir au tableau 4.12, ces résultats suggèrent qu'il n'existe aucun effet et aucune médiation.

Par ailleurs, les résultats observés au tableau 4.12 supportent l'hypothèse H3f et indiquent que l'effet indirect $a \times b$ est significatif avec un estimé de $-.28$ ($p < .001$) et un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de $-.40$ à $-.17$. À cet effet, nous constatons que cet intervalle ne contient pas la valeur zéro, ce qui suggère un lien indirect significativement différent de zéro au niveau $.001$. Ainsi, cela suggère un lien indirect entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche en emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi. Cependant, les résultats indiquent que l'effet direct c est non significatif. Comme expliqué au tableau 4.12, ces résultats suggèrent une médiation seulement indirecte.

En outre, le tableau 4.12 présente les résultats en lien avec l'hypothèse H4b. En lien avec cette hypothèse, les résultats montrent que l'effet indirect $a \times b$ est significatif avec un estimé de $.36$ ($p < .001$) et un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de $.27$ à $.47$. À cet effet, nous constatons que cet intervalle n'inclut pas la valeur zéro, ce qui suggère un lien indirect significativement différent de zéro au niveau $.001$. Ainsi, ces résultats supportent l'hypothèse H4b et suggèrent un lien indirect significatif entre le soutien du superviseur et l'engagement affectif par la médiation de la perception de soutien organisationnel. Toutefois, les résultats montrent que l'effet direct c est non significatif. Ainsi, selon la classification de Zhao *et al.* (2010) présentée au tableau 4.12, ces résultats suggèrent une médiation seulement indirecte.

Ensuite, les résultats présentés au tableau 4.12 présentent les coefficients en lien avec l'hypothèse H4c. En lien avec cette hypothèse, les résultats montrent que l'effet indirect $a \times b$ est significatif avec un estimé de $-.16$ ($p < .001$) et un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de $-.27$ à $-.07$. À cet effet, nous constatons que cet intervalle ne contient pas la valeur zéro, ce qui suggère un lien indirect significativement différent de zéro au niveau $.001$. Ainsi, ces résultats supportent l'hypothèse H4c qui propose un lien indirect entre le soutien du superviseur et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel. De plus, les résultats indiquent que c est également significatif. Plus précisément, la multiplication de $a \times b \times c$ nous donne un résultat positif, ce qui suggère une médiation complémentaire selon la classification proposée par Zhao *et al.* (2010) et présentée au tableau 4.12.

Enfin, les résultats présentés au tableau 4.12 en lien avec l'hypothèse H4d indiquent que l'effet indirect $a \times b$ est significatif avec un estimé de $-,12$ ($p < ,05$) et un intervalle de confiance à 95% de l'analyse *bootstrap* de $-,23$ à $-,01$. À cet effet, nous constatons que cet intervalle ne contient pas la valeur zéro, ce qui suggère un lien indirect significativement différent de zéro au niveau $,05$. Plus précisément, nos résultats montrent que l'effet direct c est non significatif. En référence aux travaux de Zhao *et al.* (2010) et au tableau 4.12, il s'agit ici d'une médiation seulement indirecte. Toutefois, nous remarquons que les significations des résultats du test de cette hypothèse de lien indirect sont différentes de ceux relatifs au modèle structurel. En effet, nous pouvons voir au tableau 4.12 que le soutien organisationnel présente un lien significatif avec les comportements actifs de recherche d'emploi. Or, ce lien s'est avéré non significatif lors de l'analyse du modèle structurel ce qui nous permet de croire que ce résultat est dû au fait que certaines variables du modèle structurel sont omises dans le modèle du test de lien indirect. En ce sens, ces résultats ne soutiennent que partiellement l'hypothèse H4d qui suggère un lien indirect entre le soutien du superviseur et les comportements actifs de recherche en emploi par la médiation de la perception de soutien organisationnel.

Par souci de clarté, le tableau 4.13 présente un sommaire des résultats de tous nos tests d'hypothèse.

Tableau 4.13 : Sommaire des résultats des tests d'hypothèse.

| Hypothèses | Résultats |
|--|-------------------------|
| H1 : <i>Il existe un lien positif et significatif entre les comportements préparatoires de recherche d'emploi et les comportements actifs de recherche d'emploi.</i> | Confirmée |
| H2a : <i>Il existe un lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.</i> | Confirmée |
| H2b : <i>Il existe un lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi.</i> | Rejetée |
| H2c : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi.</i> | Confirmée |
| H3a : <i>Il existe un lien positif et significatif entre le soutien organisationnel et l'engagement organisationnel de type affectif.</i> | Confirmée |
| H3b : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement organisationnel de type affectif.</i> | Confirmée |
| H3c : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement organisationnel de type affectif.</i> | Rejetée |
| H3d : <i>Il existe un lien négatif et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.</i> | Confirmée |
| H3e : <i>Il existe un lien négatif et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi.</i> | Rejetée |
| H3f : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherches.</i> | Confirmée |
| H4a : <i>Il existe un lien positif et significatif entre le soutien du superviseur et le soutien organisationnel.</i> | Confirmée |
| H4b : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et l'engagement organisationnel de type affectif par la médiation du soutien organisationnel.</i> | Confirmée |
| H4c : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et les comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.</i> | Confirmée |
| H4d : <i>Il existe un lien indirect et significatif entre le soutien du superviseur et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel.</i> | Partiellement confirmée |

Pour finir, une appréciation des r^2 nous permet d'évaluer à quel niveau une variable endogène est expliquée par le modèle structurel, un r^2 élevé étant préférable à un faible. Les r^2 associés aux facteurs endogènes de notre modèle sont présentés au tableau 4.14. Ainsi, nous constatons que le soutien organisationnel est expliqué à 31% par le modèle et que l'engagement affectif l'est par 54%. Les comportements préparatoires de recherche d'emploi, quant à eux, sont expliqués à 19% par le modèle, alors que les comportements actifs de recherche d'emploi le sont à 54%. Bien que le r^2 associé aux comportements préparatoires de recherche d'emploi parait faible, ce résultat est cohérent avec les travaux d'autres chercheurs (Blau, 1993; Blau, 1994; Bretz *et al.*, 1994).

Tableau 4.14: r^2 associés aux facteurs endogènes du modèle structurel

| Facteurs endogènes | r^2 |
|---|-------------------------|
| Soutien organisationnel | ,31 |
| Engagement affectif | ,54 |
| Comportements préparatoires de recherche d'emploi | ,19 |
| Comportements actifs de recherche d'emploi | ,54 |

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans ce cinquième et dernier chapitre, nous discutons des résultats présentés au chapitre précédent en lien avec notre question de recherche, soit « Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? ». Plus précisément, nous discutons des apports théoriques et des apports pratiques de nos résultats. Ensuite, nous présentons les principales limites de notre recherche suivies d'une discussion de quelques pistes de recherche future.

5.1 APPORTS THÉORIQUES

Les résultats de nos analyses statistiques indiquent que les comportements préparatoires de recherche d'emploi sont liés significativement et positivement aux comportements actifs de recherche d'emploi. Ce résultat est cohérent avec la littérature (Blau, 1994; Griffeth *et al.*, 2000) et suggère que les comportements préparatoires constituent un déterminant des comportements actifs de recherche d'emploi. Ainsi, nos résultats suggèrent que les travailleurs adoptent d'abord des comportements préparatoires de recherche d'emploi, comme la consultation de site WEB ou la recherche d'information relative aux opportunités d'emploi, pour ensuite adopter des comportements actifs de recherche d'emploi, comme la passation d'entrevue ou le remplissage de demande d'emploi. En conséquence, nos résultats suggèrent que les comportements actifs de recherche d'emploi sont plus proximaux au roulement volontaire que les comportements préparatoires. En bref, les résultats de ce mémoire amènent un apport à la littérature scientifique existante dans la mesure où ils renforcent la conceptualisation des comportements de recherche d'emploi en deux dimensions proposée par Blau (1994). De plus, nos résultats appuient le constat que font de

nombreux auteurs, soit que les comportements préparatoires de recherche d'emploi sont des déterminants significatifs des comportements actifs de recherche d'emploi.

Pour ce qui est des liens entre l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi, nos résultats indiquent que l'engagement affectif est lié significativement et négativement aux comportements préparatoires de recherche d'emploi. Ce résultat est cohérent avec plusieurs travaux antérieurs. En effet, les résultats de nombreux travaux indiquent un lien négatif entre l'engagement affectif et l'intention de quitter (Tett et Meyer, 1993; Meyer *et al.*, 2002; Vandenberghe et Bentein, 2009) et un lien positif entre l'engagement affectif et l'intention de rester (Somers, 1995). Toutefois, à notre connaissance, seuls les travaux de Blau (1993; 1994) ont étudié les liens entre l'engagement et les comportements de recherche d'emploi. Nos résultats offrent donc une contribution significative en allant au-delà des perceptions/intentions. En effet, les résultats de ce mémoire suggèrent que plus l'engagement affectif des employés est élevé, moins ils adoptent de comportements préparatoires de recherche d'emploi, lesquels ont une influence significative sur les comportements actifs. Du point de vue de l'individu, il n'est donc plus uniquement question d'intention, mais bien de comportements concrets témoignant d'un désir réel de l'employé de quitter l'organisation. En bref, ce résultat contribue à la littérature existante en identifiant l'engagement affectif comme un déterminant clé des comportements préparatoires de recherche d'emploi. Spécifiquement, nos résultats montrent que l'engagement affectif contribue significativement à diminuer ces comportements et amènent donc un appui empirique au modèle théorique de Price (2001).

Toujours en regard de l'engagement, nos résultats indiquent que cette variable n'est pas directement liée aux comportements actifs de recherche d'emploi. Seul le lien indirect via les comportements préparatoires est significatif. En ce sens, nos résultats suggèrent qu'un employé fortement engagé affectivement envers l'organisation adopte moins de comportements préparatoires de recherche d'emploi, ce qui a pour effet de diminuer ses comportements actifs de recherche d'emploi. Ainsi, ces résultats offrent une contribution en suggérant un chemin qui lie l'engagement affectif aux comportements actifs de recherche d'emploi. Cependant, ce résultat va à l'encontre des résultats de Blau (1994) qui indiquent

un lien significatif et négatif entre l'engagement affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi. Toutefois, dans ses travaux, Blau (1994) n'a pas testé l'hypothèse de lien indirect entre l'engagement affectif et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi. Donc, il est plausible de penser que l'absence de ce test puisse expliquer la différence de résultats. Une autre explication possible peut résider dans le fait que notre échantillon diffère de celui de Blau (1994). En effet, nous avons travaillé avec des employés nouvellement en emploi. On peut penser que ces employés qui ont entre six et 12 mois d'ancienneté sont encore dans la phase « lune de miel » avec leur employeur et adoptent donc peu de comportements actifs de recherche d'emploi. Les résultats de nos analyses descriptives appuient cette explication.

Par ailleurs, notre étude examine également les liens qui existent entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et les comportements de recherche d'emploi. À cet effet, les résultats présentés au chapitre précédent indiquent premièrement que le soutien organisationnel est significativement et positivement lié à l'engagement organisationnel de type affectif. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de nombreux chercheurs (Wayne *et al.*, 1997; Rhoades *et al.*, 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002). De plus, ces résultats appuient les fondements mêmes des théories de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) et de l'échange social (Blau, 1964) liées au soutien organisationnel. En effet, nos résultats proposent que plus un employé reçoit du soutien de son organisation, plus il développe un désir de réciproquer, ce qu'il fait en augmentant son engagement affectif envers l'organisation. Enfin, nos résultats soutiennent empiriquement les propositions du modèle théorique de Price (2001). On peut aussi dire que nos résultats augmentent la validité externe ou la généralisation de ces propositions, car le lien entre le soutien et l'engagement a été testé auprès d'une autre population, soit celle des travailleurs du secteur des TIC.

Nos résultats indiquent également que le soutien organisationnel est indirectement et significativement lié aux comportements préparatoires de recherche d'emploi par la médiation de l'engagement affectif. Cependant, ce lien indirect n'est pas soutenu pour les comportements actifs de recherche d'emploi. Suivant le raisonnement de Griffeth *et al.* (2000) présenté au chapitre I, ce résultat semble logique. En d'autres mots, nos résultats

suggèrent qu'un employé qui perçoit du soutien de son organisation développera un engagement affectif envers celle-ci, ce qui aura pour impact de diminuer ses comportements préparatoires de recherche d'emploi, et non ses comportements actifs. Notons que cela peut être dû au fait que nos hypothèses sont testées auprès d'un échantillon composé de nouveaux employés et que ceux-ci sont toujours en « lune de miel » avec leur employeur, ce qui pourrait avoir un impact sur leurs comportements actifs de recherche d'emploi. Nos résultats sont cohérents avec ceux de certaines études empiriques qui indiquent que l'engagement affectif agit à titre de médiateur entre le soutien organisationnel et le roulement (Rhoades *et al.*, 2001; Maertz *et al.*, 2007). Toutefois, ces études ne s'intéressent pas aux comportements de recherche d'emploi des employés comme nous le propose Price (2001) et comme nous le faisons dans ce mémoire de maîtrise. Ainsi, les résultats de ce mémoire contribuent à la littérature existante en appuyant empiriquement le modèle théorique du roulement volontaire de Price (2001).

Nos résultats indiquent ensuite que le soutien organisationnel est directement, significativement et négativement lié aux comportements préparatoires de recherche d'emploi. Ainsi, cela suggère que plus un employé perçoit que son organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être, moins il adoptera des comportements lui fournissant des renseignements sur les possibilités d'emploi externes à l'organisation. Ce résultat offre un apport du fait que de un, il est cohérent avec les résultats des études empiriques d'autres chercheurs s'étant intéressés au soutien organisationnel et au roulement (Wayne *et al.*, 1997; Rhoades et Eisenberger, 2002; Maertz *et al.*, 2007, Perryer *et al.*, 2010). Toutefois, ce résultat va au-delà des perceptions en étudiant le lien entre le soutien et des comportements concrets. De deux, ce résultat est important, car il constitue un appui empirique à la proposition d'Eisenberger *et al.* (2001) qui suggère que « *based on the reciprocity norm, such perceived organizational support (POS) would elicit employees' felt obligation to care about the organization's welfare and to help the organization reach its objectives* » (p. 42). Enfin, ce résultat bonifie le modèle de Price (2001) en identifiant un lien direct négatif entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi.

En outre, comme pour l'engagement organisationnel, nos résultats montrent que le soutien organisationnel n'est pas lié aux comportements actifs de recherche d'emploi. En d'autres termes, cela suggère que le soutien organisationnel n'a pas d'effet direct sur les comportements actifs de recherche d'emploi. Toutefois, dans le cas du soutien organisationnel, nos résultats indiquent qu'il existe un lien indirect entre le soutien organisationnel et les comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation des comportements préparatoires de recherche d'emploi. Ce résultat appuie la logique proposée par Griffeth *et al.* (2000) et suggère que si un employé est insatisfait au niveau du soutien organisationnel qu'il perçoit, il adoptera davantage de comportements préparatoires de recherche d'emploi, entraînant donc une augmentation des comportements actifs de recherche d'emploi. Ainsi, selon nos résultats, le soutien organisationnel influence les comportements actifs de recherche d'emploi non pas par l'intermédiaire de l'engagement affectif, mais bien par son impact sur les comportements préparatoires de recherche d'emploi.

En somme, les résultats de ce mémoire aident au développement à la littérature existante sur le soutien organisationnel, l'engagement affectif et le roulement sur plusieurs points. Tout d'abord, nos résultats soutiennent la conceptualisation de l'engagement affectif dans une perspective d'échange social entre une organisation et ses employés. En ce sens, plus une organisation démontre son engagement envers ses employés en leur offrant du soutien, plus les employés développent un engagement affectif envers celle-ci. Ensuite, nos résultats indiquent que le soutien organisationnel a un effet direct et indirect sur les comportements préparatoires de recherche d'emploi, ce qui suggère un double impact sur des comportements très concrets des employés témoignant d'un réel désir de quitter l'organisation. Ce résultat est majeur et témoigne de l'influence du soutien organisationnel sur des comportements très proximaux au départ volontaire d'un employé et au-delà de ses intentions. De plus, ces résultats apportent également un appui empirique aux propositions du modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001).

Enfin, notre modèle d'analyse présente également le soutien du superviseur comme étant un déterminant significatif du soutien organisationnel. En bref, nos résultats indiquent

un lien positif entre le soutien du superviseur et le soutien organisationnel. Ce résultat est cohérent avec la conceptualisation du soutien organisationnel originalement développée par Eisenberger *et al.* (1986). Effectivement, ce résultat suggère que les employés personnifient l'organisation et que le soutien provenant des superviseurs agit à titre d'indicateur de la perception de soutien organisationnel (Levinson, 1965). Ensuite, par cette association, nos résultats indiquent que le soutien du superviseur peut avoir un impact indirect et significatif sur plusieurs variables clés liées au roulement tels que l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi. Ces résultats sont donc cohérents avec la littérature existante qui suggère que le soutien fourni par le superviseur peut avoir des conséquences au niveau organisationnel (Rhoades *et al.*, 2001; Eisenberger *et al.*, 2002). De plus, ces résultats amènent un appui empirique aux propositions de Price (2001) qui accorde une attention particulière au soutien du superviseur.

Finalement, nos résultats montrent que le soutien du superviseur peut être indirectement lié aux comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation du soutien organisationnel. Ce résultat est cohérent avec les travaux de la littérature existante (Eisenberger *et al.*, 2002), mais semble être dû au fait que nos analyses ont été effectuées à l'aide de modèles alternatifs. Une autre explication possible à ce résultat est que les relations avec le superviseur sont reconnues comme étant des causes très importantes du départ volontaire des employés (Griffeth *et al.*, 2000, Griffeth et Hom, 2001, Price, 2001; St-Onge *et al.*, 2009). Dans la littérature populaire, le soutien du superviseur est souvent cité comme étant un des principaux facteurs de départs volontaires des employés. Ainsi, il est possible de croire qu'un manque de soutien provenant du superviseur puisse entraîner un individu à adopter des comportements actifs de recherche d'emploi de façon plus spontanée.

Bref, ces résultats amènent une contribution à la littérature existante puisqu'ils montrent que le soutien du superviseur peut avoir des impacts au niveau des comportements préparatoires de recherche d'emploi des employés, et non seulement au niveau de leur intention. De plus, notre étude montre que le soutien du superviseur peut avoir un effet sur les comportements actifs de recherche d'emploi par son influence sur la perception de soutien organisationnel. En d'autres mots, ces résultats suggèrent que le soutien du superviseur soit

un déterminant important du roulement puisqu'il influence des comportements très proximaux à celui-ci. D'ailleurs, dans son modèle explicatif du roulement volontaire, Price (2001) apporte une attention particulière au rôle du soutien du superviseur dans le processus de roulement volontaire. Enfin, notre étude amène du nouveau à la littérature relative au soutien du superviseur en opérationnalisant ce concept par des comportements observables de soutien qu'adopte le superviseur, ce qui amène une perspective plus comportementale à notre recherche.

En résumé, la véritable contribution théorique de nos résultats est de montrer que le soutien du superviseur et le soutien organisationnel peuvent avoir un impact au niveau des comportements de recherche d'emploi. En ce sens, contrairement à la littérature existante qui s'intéresse principalement à l'intention de quitter ou au roulement d'un point de vue organisationnel, nos résultats suggèrent que le soutien du superviseur et le soutien organisationnel ont un impact au niveau de comportements concrets des employés manifestant un réel désir de quitter l'organisation. Ainsi, les résultats de notre étude donnent un appui empirique aux propositions du modèle théorique de Price (2001) et indiquent des liens entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et les comportements de recherche d'emploi dans une optique de roulement volontaire des employés. De plus, notre étude appuie l'intérêt d'étudier les déterminants du roulement volontaire du personnel à l'aide d'une perspective behavioriste. En effet, nos résultats suggèrent que le soutien organisationnel et le soutien du superviseur agissent à titre de *stimuli* provenant de l'environnement externe des employés qui ont une influence sur leurs comportements.

5.2 APPORTS PRATIQUES

Comme nous en avons discuté en introduction, le roulement du personnel représente un défi majeur pour les organisations. Les résultats de notre étude ont plusieurs implications pratiques pour les gestionnaires confrontés à ce défi en milieu organisationnel. Tout d'abord, nous avons vu au chapitre I que les comportements de recherche d'emploi sont un indicateur très proximal au roulement. De ce fait, les organisations ont tout intérêt à diminuer ces comportements chez leurs employés afin de limiter le roulement du personnel.

Spécifiquement, nos résultats suggèrent que les comportements préparatoires de recherche d'emploi soient très fortement liés aux comportements actifs de recherche d'emploi. D'un point de vue pratique, ce résultat implique que les organisations doivent mettre en place des moyens afin de limiter ces comportements préparatoires dans le but d'éviter que leurs employés s'engagent dans des comportements actifs de recherche d'emploi. Ces derniers étant très proximaux au roulement, les organisations doivent mettre en place des pratiques qui auront un effet négatif sur ces comportements si elles veulent réduire leur roulement.

Afin de parvenir à diminuer les comportements préparatoires de recherche d'emploi de leurs employés, nos résultats indiquent que les organisations peuvent procéder de plusieurs façons. D'abord, les résultats de notre étude suggèrent aux gestionnaires de miser sur le développement de l'engagement affectif des employés dans le but de faire diminuer leurs comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi. Ce résultat appuie les recommandations de St-Onge *et al.*, (2009) qui, rappelons-le, suggèrent aux organisations de tenter d'augmenter l'engagement affectif des employés. En lien avec le développement de l'engagement affectif des employés, nos résultats suggèrent que les praticiens ont intérêt à mettre en place des pratiques qui amènent les employés à croire que l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être. Concrètement, les organisations peuvent créer cette perception de soutien organisationnel par différents moyens. En lien avec les résultats de Griffeth *et al.* (2000), nous suggérons aux organisations d'implanter, entre autres, des pratiques de gestion participative, de mettre de l'avant les chances de promotion des employés et de favoriser la cohésion au sein des équipes de travail. Dans un même ordre d'idées, les organisations peuvent augmenter la perception de soutien organisationnel des employés en implantant des pratiques qui ont pour but de diminuer leur stress lié au travail, de favoriser leur satisfaction à l'égard de la rémunération et d'améliorer leur perception de justice distributive (Griffeth *et al.*, 2000). Bref, en instaurant des pratiques liées au soutien organisationnel et en favorisant ainsi la perception de soutien organisationnel des employés, les résultats de notre étude suggèrent que les praticiens parviendront à mieux retenir leur main-d'œuvre.

Enfin, toujours dans une optique d'amélioration du soutien organisationnel perçu, nos résultats suggèrent que le soutien que procure le superviseur aux employés peut être associé au soutien que leur procure l'organisation. Ainsi, ces résultats suggèrent aux praticiens qu'ils ont fortement avantage à s'assurer que les superviseurs adoptent des comportements de soutien envers les employés afin de favoriser leur engagement affectif et de limiter leurs comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi. Concrètement, et suivant les propositions de Major *et al.* (2007), les gestionnaires doivent encourager leurs superviseurs à offrir un soutien en lien avec la tâche, par exemple en clarifiant bien les rôles et les attentes associées à la performance des employés, ou en créant un environnement où les employés peuvent recevoir et donner de la rétroaction. De plus, les superviseurs doivent offrir un soutien en lien avec les personnes, par exemple en favorisant les communications ouvertes et face-à-face ou en adressant les sources de stress de l'environnement de travail (Major *et al.*, 2007). Bref, les résultats de notre étude suggèrent que les organisations ont intérêt à se doter de superviseurs compétents afin de diminuer les comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi des employés.

En somme, la véritable contribution pratique de cette recherche est de montrer aux praticiens que le soutien organisationnel et le soutien du superviseur peuvent avoir un impact sur les comportements de recherche d'emploi. En d'autres mots, afin de répondre aux défis de la rétention de la main d'œuvre, nos résultats suggèrent aux organisations de miser, entre autres, sur le soutien que les employés reçoivent afin de réduire le roulement. Ces implications sont d'autant plus importantes pour les organisations œuvrant dans le secteur des TIC et faisant face aux enjeux discuter au chapitre III. Ainsi, de par les différents moyens que nous avons proposés, nous suggérons aux praticiens de favoriser ces sources de soutien puisque celles-ci ont un réel impact sur la rétention du personnel.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme toute étude empirique, la présente étude comporte certaines limites. Premièrement, cette recherche ayant été réalisée auprès d'un échantillon d'employés du secteur des TIC, nos résultats ne peuvent être généralisés. En effet, ce type de main d'œuvre

comporte certaines caractéristiques qui lui sont propres. Par exemple, les travailleurs du secteur des TIC sont reconnus comme étant hautement spécialisés (McKnight *et al.*, 2009). De plus, McKnight *et al.* (2009) suggèrent que la demande pour ce type de main d'œuvre est forte, ce qui suggère que les travailleurs de ce secteur d'activité ont beaucoup d'opportunités d'emploi. Ces caractéristiques pourraient influencer les comportements associés au roulement de nos participants et donc ne pas représenter adéquatement ceux de la population de l'ensemble des travailleurs. Par ailleurs, nos participants sont des employés relativement nouveaux. En conséquence, nos résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des employés de ce secteur d'activité. Bref, le type d'échantillon utilisé dans cette recherche limite la généralisation possible de nos résultats.

La deuxième limite de notre recherche réside dans le fait que nous avons collecté les données relatives à notre variable dépendante à l'aide du même questionnaire que celles en lien avec nos variables indépendantes. Ainsi, cette procédure entraîne un risque de multi colinéarité que l'on peut attribuer à la variance commune entre les méthodes. En effet, Farrar et Glauber (1967) définissent la multicollinéarité comme « *an interdependency condition that can exist quite apart from the nature, or even the existence, of dependence between X and Y* » (p. 93). Le fait de mesurer toutes nos variables à l'aide du même questionnaire peut avoir incité nos participants à répondre sans s'attarder au sens des questions. Plus précisément, Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003) proposent que ce problème méthodologique réfère « *to the fact that measures of different constructs measured at the same point in time may produce artifactual covariance independent of the content of the constructs themselves* » (p. 882). Toutefois, afin de réduire les risques inhérent à cette limite, Podsakoff *et al.* (2003) suggèrent d'utiliser différentes échelles de mesure à l'intérieur du même questionnaire. Dans notre étude, nous avons appliqué cette recommandation en utilisant des échelles attitudinales en sept points et des échelles comportementales en six points. Ainsi, cette alternance d'échelle amène les participants à devoir porter attention à ce changement. Par conséquent, nous avons diminué le risque lié à ce biais de la méthode.

Une troisième limite réfère à l'échelle utilisée pour mesurer les comportements de recherche d'emploi. En effet, dans les études empiriques sur les comportements de recherche

d'emploi, l'échelle utilisée est normalement une échelle de fréquence où les participants répondent selon l'adoption de comportements au cours des six derniers mois. Toutefois, dans notre étude, la mesure des comportements de recherche d'emploi ne réfère pas aux six derniers mois. Ainsi, les participants répondent selon leur adoption de comportements de recherche d'emploi en général au moment de la collecte de donnée. De plus, puisque nos participants sont relativement au début de leur relation d'emploi, il est possible de penser que nos variables indépendantes n'ont peut-être pas eu le temps d'influencer adéquatement la variable dépendante. En d'autres mots, la variation des comportements de recherche d'emploi n'est pas nécessairement due aux variations du soutien et de l'engagement affectif puisque ceux-ci n'ont peut-être pas eu le temps d'influencer les participants. Afin de corriger cette limite, la mesure des comportements de recherche d'emploi aurait dû être prise après la mesure des variables indépendantes. En appui, Blau (1994) a collecté les données relatives aux comportements de recherche d'emploi six mois après la collecte des données relatives aux attitudes des participants. Toutefois, puisque nous mesurons la fréquence des comportements de recherche d'emploi en général, nous considérons que cette limite n'est pas majeure et ne met pas en jeu la validité de nos résultats.

D'autre part, comme présentés au chapitre précédent, deux items que nous avons dû conserver aux fins de nos analyses statistiques comportent une erreur de mesure supérieure à 50%. Ainsi, ces deux items se présentent comme une quatrième limite à notre recherche. En effet, l'item en lien avec le soutien organisationnel est libellé comme suit : « *Mon organisation me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.)* ». Contrairement, aux deux autres items utilisés afin de mesurer ce concept, nous constatons que celui-ci décrit une pratique spécifique de l'organisation et non une perception de soutien plus général. Ainsi, il semble que cet item ne mesure pas exactement la même chose que les deux autres, soit une perception générale de soutien organisationnel. Ceci pourrait expliquer l'erreur de mesure élevée que nous avons obtenue pour cet indicateur. Ensuite, l'item en lien avec les comportements actifs de recherche d'emploi est libellé comme suit « *Je suis en contact avec une agence d'emploi spécialisée dans mon domaine.* ». À cet effet, le fait d'être en contact avec une agence spécialisée dans son domaine ne signifie nécessairement que l'employé utilise les services de cette agence pour chercher activement un emploi. Contrairement aux

deux autres items, cet indicateur représente moins un comportement actif de recherche d'emploi. Encore une fois, ceci pourrait expliquer l'erreur de mesure élevée que nous avons obtenue pour cet indicateur. Toutefois, comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, ces indicateurs ont dû être retenus aux fins de l'analyse statistique afin de conserver trois indicateurs par facteur.

Finalement, comme pour beaucoup d'étude sur le roulement du personnel, notre recherche a pour cinquième limite d'avoir obtenu une variance expliquée des comportements préparatoires de recherche d'emploi de 19%. Ainsi, une grande partie de la variation de cette variable est due à d'autres variables n'étant pas incluses dans le modèle d'analyse testé dans cette étude. Toutefois, vu la complexité du phénomène de rétention, nous considérons cette limite comme étant normale. D'ailleurs, Bretz *et al.* (1994) ainsi que Maertz *et al.* (2007) ont souligné des limites similaires à leur étude. En effet, les comportements préparatoires de recherche d'emploi peuvent être dus à une multitude de facteurs individuels, environnementaux et structuraux qui ne sont pas testés dans ce mémoire. D'ailleurs, Price (2001) en propose plusieurs qui n'ont pas été sujet à l'étude dans ce mémoire. De plus, les comportements de recherche d'emploi peuvent être dus à des causes autres que celles relatives à l'organisation. Bref, selon notre analyse de la littérature, cette limite semble relativement habituelle et ne vient pas altérer la validité de nos résultats.

5.4 PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Les résultats de ce mémoire de maîtrise ouvrent la voie vers de belles opportunités pour la recherche future. D'abord, notre étude appuie une partie de la proposition théorique du modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001). La recherche future devrait tester plus de variables de ce modèle afin d'obtenir une compréhension plus exhaustive des facteurs pouvant influencer le roulement. De plus, rappelons que notre étude empirique a été réalisée auprès d'employés du secteur des TIC. Or, ce type de main d'œuvre comporte des caractéristiques particulières qui peuvent avoir influencé nos résultats. Par conséquent, nous recommandons aussi aux chercheurs d'effectuer un test du modèle de Price (2001) dans d'autres secteurs d'activités. Ces études pourraient valider si nos résultats tiennent dans

d'autres contextes, car le secteur des technologies de l'information ne représente qu'une partie de la population active. Par exemple, il serait fort pertinent de mieux comprendre comment le soutien organisationnel en vient à influencer les comportements de recherche d'emploi dans un domaine où les emplois sont moins spécialisés.

Ensuite, comme nous l'avons mentionné plus tôt, notre recherche se concentre sur un seul temps de mesure. Or, nous considérons qu'il serait fort pertinent de s'intéresser aux liens indiqués par nos résultats d'un point de vue diachronique. À cet effet, nous suggérons aux futurs chercheurs d'examiner les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement affectif et les comportements de recherche d'emploi en plusieurs temps. Plus précisément, nos résultats montrent plusieurs chemins qui mènent aux comportements actifs de recherche d'emploi. Ainsi, nous suggérons que la recherche future s'intéresse à ces chemins dans une perspective d'évolution temporelle. Par exemple, un chercheur pourrait étudier les liens entre le soutien organisationnel mesuré en temps 1, les comportements préparatoires de recherche d'emploi en temps 2 et les comportements actifs de recherche d'emploi en temps 3. Une telle étude nous permettrait de mieux comprendre l'évolution temporelle des facteurs qui mènent un travailleur à adopter des comportements actifs de recherche d'emploi.

Par ailleurs, les résultats d'une étude récente réalisée par Swider, Boswell et Zimmerman (2011) indiquent que la disponibilité d'alternatives sur le marché agit comme modérateur dans la relation entre la recherche d'emploi et le roulement de façon à ce que cette relation soit plus forte lorsque les alternatives sont plus élevées. En lien avec le présent mémoire, il serait intéressant pour la recherche future d'étudier l'impact de facteurs externes comme l'ont fait Swider *et al.* (2011) sur les comportements de recherche d'emploi. D'ailleurs, Price (2001) présente les opportunités d'emploi comme un antécédent direct du roulement dans son modèle explicatif. À cet effet, nous recommandons aux chercheurs d'intégrer des variables externes à l'organisation comme les alternatives d'emploi sur le marché afin de mieux comprendre comment ces facteurs influencent le processus qui mène un individu à adopter des comportements de recherche d'emploi. Bref, une meilleure connaissance de ces facteurs nous permettrait de comprendre le processus de roulement volontaire de façon plus systémique.

Finalement, comme plusieurs autres auteurs sur les comportements de recherche d'emploi, nous suggérons fortement aux chercheurs qui s'intéressent à la rétention ou au roulement des employés d'intégrer cette variable à leur modèle d'analyse. Malgré le fait qu'elle soit clairement considérée comme un déterminant très proximal du départ volontaire des employés (Blau, 1994; Griffeth *et al.*, 2000; Price, 2001), cette variable comportementale demeure sous-utilisée dans les études empiriques en lien avec le processus de roulement volontaire. Pourtant, comme plusieurs autres chercheurs, nous considérons que cette perspective comportementale permet d'examiner des comportements très concrets et qui témoignent d'un réel désir de quitter l'organisation. En effet, nous croyons qu'il existe une différence majeure entre avoir l'intention d'adopter un comportement (intention de quitter par exemple) et entreprendre une démarche concrète qui mène à ce comportement. En appui, Kopelman *et al.* (1992) suggèrent que les « *intentions (and New Year's resolutions) often come to naught* » (p. 269). Bref, nous recommandons à la recherche future d'inclure la variable « comportements de recherche d'emploi » dans leur analyse du roulement volontaire des employés. De plus, cette variable devrait être étudiée selon les deux dimensions proposées par Blau (1993), cette distinction permettant d'examiner le processus de roulement volontaire de façon plus détaillée et plus réaliste.

CONCLUSION

En conclusion, les éléments rapportés en introduction de ce mémoire démontrent l'importance du défi de la rétention du personnel pour les organisations. Ce défi semble d'autant plus important pour les entreprises œuvrant dans le secteur des TIC. En effet, la main-d'œuvre de ce secteur d'activité étant hautement spécialisé et généralement considérée comme un élément clé pour la performance des entreprises, ces dernières se livrent à une « guerre des talents ». En lien avec cet enjeu majeur, de nombreuses études s'intéressent aux déterminants du roulement et de la rétention des employés. D'ailleurs, les résultats de certaines études indiquent que le soutien organisationnel et l'engagement affectif ont un effet négatif sur le roulement. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à ces déterminants dans une optique comportementale de prédiction du roulement volontaire. Pourtant, les comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi, tels que la révision du C.V. ou la passation d'entrevues, sont des déterminants ayant été identifiés comme étant très proximaux au roulement volontaire des employés. Ainsi, une série d'hypothèses ont été élaborées dans ce mémoire afin de tester notre question de recherche, soit : « Quels sont les liens entre le soutien organisationnel, l'engagement organisationnel de type affectif et les comportements de recherche d'emploi? ».

Suite à des analyses de modélisation d'équations structurelles réalisées à l'aide d'un échantillon de 308 employés provenant du secteur des TIC, les résultats de ce mémoire indiquent que le soutien organisationnel et l'engagement affectif sont directement et négativement liés aux comportements préparatoires de recherche d'emploi et indirectement aux comportements actifs de recherche d'emploi par la médiation de ces comportements préparatoires. De plus, les résultats de cette recherche démontrent que l'engagement affectif joue un rôle de médiateur dans la relation entre le soutien organisationnel et les comportements préparatoires de recherche d'emploi. Enfin, les résultats indiquent que le soutien organisationnel agit comme médiateur dans le cadre de la relation entre le soutien du superviseur et les comportements de recherche d'emploi. Dans l'ensemble, ces résultats

amènent un appui empirique au modèle théorique de Price (2001) et démontrent l'impact du soutien organisationnel et de l'engagement affectif des employés sur des comportements concrets témoignant un réel désir de quitter l'organisation.

Pour finir, rappelons que l'objectif de ce projet de mémoire est d'étudier l'effet du soutien organisationnel et de l'engagement affectif sur les comportements de recherche d'emploi dans une optique de prédiction du roulement volontaire. Au terme de cette recherche, il est surprenant de constater que dans la littérature scientifique, les modèles théoriques ne semblent pas distinguer les processus qui mènent au roulement volontaire de ceux qui mènent à la rétention des employés. En effet, ces termes sont souvent utilisés comme étant l'inverse l'un de l'autre, suggérant que ce qui contribue à la rétention des employés diminue automatiquement leur roulement volontaire. Pourtant, nous pourrions croire que les facteurs qui mènent un employé à quitter son organisation ne sont pas les mêmes que ceux qui l'incitent à rester. Par exemple, un employé pourrait demeurer en emploi dû aux relations harmonieuses qu'il entretient avec ses collègues et supérieurs, mais il pourrait désirer quitter l'organisation pour des raisons associées à sa progression professionnelle. Ainsi, il serait pertinent pour les chercheurs de se questionner à savoir si les déterminants du roulement volontaire sont les mêmes que ceux de la rétention des employés. Le développement de modèles théoriques exclusif à chacun de ces concepts pourrait orienter la recherche empirique vers une possible distinction appropriée des déterminants du roulement volontaire et ceux de la rétention des employés. Une telle distinction permettrait aux chercheurs de mieux comprendre les processus de rétention et de roulement de la main d'œuvre et aiderait les gestionnaires à orienter leurs pratiques en fonction des objectifs de leur organisation.

RÉFÉRENCES

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, J. & Perry, H. (1981). An empirical assesement of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P. & Lalive, R. (2010). On making causal claims : A review and recommandations. *The leadership Quarterly*, 21, 1086-1120.
- Baillargeon, G. (2001). *Méthodes statistiques avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables*. Les Éditions SMG, Québec, 896 p.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. et Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 352 p.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 313-330.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 59(2), 288-312.
- Bluedorn, A. (1982). The theories of turnover: Causes, effects and meaning. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 75-128.
- Bretz, R., Boudreau, J. & Judge, T. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275-301.
- Brown, D., Cober, R., Kane, K., Levy, P. & Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job search : a field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 717-726.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS, Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, 338 p.
- Cadieux, J., & Lévesque, J. (2011). Modélisation d'équations structurelles. Centre Interuniversitaire Québécois de Statistiques Sociales, 145 p.

- Dion, G. (1986). Dictionnaire canadien des relations du travail (2 édition). Ste-Foy: Presses de l'Université Laval, 993 p.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Farrar, D. & Glauder, R. (1967). Multicollinearity in regression analysis: The problem revisited. *The Review of Economics and Statistics*, 49(1), 92-107.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hughes, L., Avey, J. & Nixon, D. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 351-362.
- Hooft, E., Born, M., Taris, T., Flier, H. & Blonk, R. (2004). Predictors of job search behavior among employed and unemployed people. *Personnel Psychology*, 57(1), 25-59.
- Hom, P., & Griffeth, R. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses, *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.
- Hom, P., & Griffeth, R., (1995). Employee turnover. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hom, P. & Griffeth, R. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 278 p.
- Jaros, S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J.-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 527-244.

- Kanfer, R., Wanberg, C. & Kantrowitz, T. (2001). Job search and employment : a personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837-855.
- Kopelman, R., Rovenpor, J. & Millsap, R. (1992). Rational and construct validity evidence for the job search behavior index : Because intentions (and New Year's resolutions) often come to naught. *Journal Vocational Behavior*, 40, 269-287.
- Kottke, J. & Sharafinski, C. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Lee, T. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach : The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation : the relationship between man and organization. *Administrative Science Quaterly*, 9(4), 370-390.
- Maertz, C., Griffeth, R., Campbell, N. & Allen, D. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisory support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Major, D., Davis, D., Germano, L., Fletcher, T., Sanchez-Hucles, J. & Mann, J. (2007). Managing human resources in information technology : Best practices of high-performing supervisors. *Human Resources Management*, 46(3), 411-427.
- Mathieu, J. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mattox, J. & Jinkerson, D. (2005). Using survival analysis to demonstrate the effects of training on employee retention. *Evaluation and Program Planning*, 28, 423-430.
- McKnight, D., Phillips, B. & Hardgrave, B. (2009). Which reduces IT turnover intention the most : Workplace characteristics or job characteristics?. *Information & Management*, 46, 167-174.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Ressource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications, CA, 150 p.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press Inc, New York, 253 p.
- Ng, T. & Sorenson, K. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes : a meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- O'reilly III, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions : The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, J. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-675.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Ogranizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Rodgers, Caroline. (2011). « Un tiers des travailleurs songent à quitter leur emploi ». La Presse Affaire, Cyberpresse. En ligne. Juillet.
http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/cv/vie-au-travail/201107/20/01-4419355-un-tiers-des-travailleurs-songent-a-quitter-leur-emploi.php?utm_categorieinterne=traffickdrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_B2_cv_1476666_accueil_POS1. Consulté le 20 juillet 2011.
- Scandura, T. & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism : an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Steers, R. & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: a process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. & Audet, M. (2009). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. 3e édition, Gaëtan Morin Éditeur, 479 p.
- Swider, B., Boswell, W. & Zimmerman, R. (2011). Examining the job search-turnover relationship : The role of embeddeness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 432-441.
- Thoits, P. (1985). Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. Dans Ng, T. & Sorenson, K. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes : a meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thatcher, J., Stepina, L. & Boyle, R. (2002). Turnover of information technology workers : Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- Vandenberghe, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

- Whitener, E. & Walz, P. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Zhao, X., Lynch, J. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and truths about mediation analysis. *The Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.